

Министерство образования и науки Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Амурский государственный университет»

УМКД разработан старшим преподавателем Довгой Татьяной Владимировной

Кафедра Экономики и менеджмента организации

Рассмотрен и рекомендован на заседании кафедры

Протокол заседания кафедры от «4» 10 2012 г. № 2

Зав. кафедрой Врещ ВЗ Григорьева

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ**

УТВЕРЖДЕН

Протокол заседания УМСС «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)

От «4» 10 2012 г. № 2

Председатель УМСС Врещ ВЗ Григорьева

Основной образовательной программы по специальности

080502.65 «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)»

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Амурский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
_____ В.В. Проказин
« _____ » _____ 2012 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Реструктуризация»

Направление подготовки 080502.65 «Экономика и управление на предприятиях (в машиностроении)»

специализация «Антикризисное управление»

Квалификация выпускника «Экономист-менеджер»

Курс 5 Семестр 9

Лекции	<u>32 час.</u>	Экзамен <u>9 семестр</u>
Практические занятия	<u>16 час.</u>	КРС <u>9 семестр 40 час.</u>
Самостоятельная работа	<u>38 час.</u>	
Общая трудоемкость дисциплины	<u>126 час.</u>	

Составитель Татьяна Владимировна Довгая, старший преподаватель

Факультет экономический

Кафедра «Экономики и менеджмента организации»

2012 г.

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080502.65 «Экономика и управление на предприятиях (в машиностроении)» (утверждена приказом Министерства образования Российской Федерации от 17.03.2000 г. №686).

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры «Экономики и менеджмента организации»
« _____ » _____ 2012 г., протокол № _____

Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании учебно-методического совета направления подготовки 080502.65 «Экономика и управление на предприятиях (в машиностроении)»

«___» _____ 201 г., протокол № ___

Председатель _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа переутверждена на заседании кафедры от _____ протокол № ___

Зав.кафедрой _____ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО
Начальник учебно-методического
управления _____

«___» _____ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО
Председатель учебно-методического
совета факультета
_____ Н.А. Бабкина

«___» _____ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО
Заведующий выпускающей кафедрой
_____ В.З. Григорьева

«___» _____ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО
Директор научной библиотеки
_____ Л.А. Проказина

«___» _____ 2012 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является изучение студентами общих теоретико-методологических положений в области реструктуризации, а также приобретение навыков необходимых для проведения реструктуризации на предприятии.

Для достижения цели в рамках преподавания дисциплины решается следующий ряд **задач**:

- формирование представления о процессах реструктуризации, происходящих в российской экономике;
- ознакомление с понятиями: «реформирование», «реструктуризация», «реорганизация»;
- изучение основных законодательных норм реструктуризации в РФ;
- формирование целостного системного представления о взаимосвязи специальных инструментов, методик, положений, применяемых в процедуре реструктуризации и изучаемых в других дисциплинах специальности;
- приобретение студентами практических знаний и навыков по применению различных инструментов реструктуризации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО

Дисциплина «Реструктуризация» относится к циклу дисциплина специализации ДС.Ф.2.

Для успешного освоения курса студенты должны быть подготовлены по следующим дисциплинам:

- бизнес-планирование;
- хозяйственное право;
- экономика предприятия;
- маркетинг;

- менеджмент;
- финансовый менеджмент;
- антикризисное управление.

Изучение дисциплины «Реструктуризация» в дальнейшем используется в рамках выполнения дипломного проекта по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии».

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ ПРИ ОСВОЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

Знать:

- теоретические основы реструктуризации;
- нормативно-правовое регулирование реструктуризации;
- организацию проведения реструктуризации;
- современные методы реструктуризации предприятий и компаний.

Уметь:

- использовать экономический инструментальный анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации);
- выявлять слабые места в системе управления предприятием;
- разрабатывать бизнес-план реструктуризации.

Владеть: методами оценки эффективности различных вариантов реструктуризации.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «Реструктуризация»

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Общие понятия, цели и задачи реструктуризации. Объекты и субъекты реструктуризации. Виды реструктуризации.	9	1, 2	2	4	4	Контроль усвоения материала в форме тестов и деловых игр
2	Опыт проведения реструктуризации в России и за рубежом.	9	3, 4, 5	4	2	7	Контроль усвоения материала в форме написания отчета
3	Законодательная база реструктуризации в РФ. Нормативно-правовая база реструктуризации на макро- и микроуровне. Реформирование. Реорганизация и ее формы.	9	6,7	3	2	4	Контроль усвоения материала в форме тестов и группового обсуждения ситуации

4	Методологическая база реструктуризации. Последовательность работ на этапе подготовки проекта реструктуризации. Методы в процессе реструктуризации.	9	8	4		4	Контроль усвоения материала в форме тестов и устного опроса
5	Оперативная реструктуризация, ее цели и задачи. Порядок проведения реструктуризации имущ. комплекса, задолженности, издержек. Аутсорсинг. Бюджетирование.	9	9,10, 11	6	2	4	Контроль усвоения материала в форме группового обсуждения ситуации

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Стратегическая реструктуризация: основные понятия и инструменты. Реинжиниринг. Инновационные проекты. Бизнес-план реструктуризации. Эффективность проекта реструктуризации.	9	12,13, 14	8	4	5	Контроль усвоения материала в форме группового обсуждения ситуации
7	Управление стоимостью бизнеса при помощи модели дисконтированного денежного потока.	9	15	2		4	Контроль усвоения материала в форме решения тестов и устного опроса
8	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности. Реструктуризация задолженности перед бюджетом.	9	16	3	2	6	Контроль усвоения материала в форме анализа ситуации
9	Выполнение КРС					40	Контроль усвоения материала в форме защиты КР
	ИТОГО:			32	16	78	

5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Лекции.

Наименование разделов тем дисциплины	Количество часов
	Лекции для очной формы обучения
Лекция 1. Общие понятия, цели и задачи реструктуризации. Объекты и субъекты реструктуризации. Виды реструктуризации.	2
Лекция 2. Анализ практики реструктуризации промышленных предприятий в РФ.	4
Лекция 3. Законодательная база реструктуризации в РФ. Нормативно-правовая база реструктуризации на макро- и микроуровне. Реформирование. Реорганизация и ее формы.	3

Лекция 4. Методологическая база реструктуризации. Последовательность работ на этапе подготовки проекта реструктуризации.	4
Лекция 5. Оперативная реструктуризация, ее цели и задачи. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса.	6
Лекция 6. Стратегическая реструктуризация: основные понятия и инструменты. Реинжиниринг. Инновационные проекты. Бизнес-план реструктуризации. Эффективность проекта реструктуризации.	8

Продолжение таблицы

Наименование разделов тем дисциплины	Лекции для очной формы обучения
Лекция 7. Управление стоимостью бизнеса при помощи модели дисконтированного денежного потока.	2
Лекция 8. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности. Реструктуризация задолженности перед бюджетом.	3
ИТОГО:	32

5.2 Практические занятия

Наименование разделов тем дисциплины	Количество часов
	Практические занятия для очной формы обучения
Практическое занятие 1. Подходы к определению понятия «реструктуризация».	2
Практическое занятие 2. Процессы изменений, преобразований и реструктуризации в жизненном цикле предприятия.	2
Практическое занятие 3. Опыт проведения реструктуризации в России и за рубежом.	2
Практическое занятие 4. Законодательная база реструктуризации в РФ.	2
Практическое занятие 5. Оперативная реструктуризация, ее цели и задачи. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса, задолженности, издержек. Аутсорсинг. Бюджетирование.	
Практическое занятие 6. Стратегическая реструктуризация: основные понятия и инструменты. Реинжиниринг. Инновационные проекты. Бизнес-план реструктуризации. Эффективность проекта реструктуризации.	4
Практическое занятие 7. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности. Реструктуризация задолженности перед бюджетом.	2
ИТОГО:	16

Примерный перечень тем КРС

1. Формирование стратегических решений по реструктуризации предприятия
2. Реструктуризация корпоративной культуры предприятия
3. Реструктуризация предприятия, с целью повышения его конкурентоспособности
4. Управление изменениями при реструктуризации предприятия
5. Организационная реструктуризация предприятия
6. Реструктуризация системы управления издержками на предприятии
7. Реструктуризация предприятия путем отсеечения нестратегических видов бизнеса (видов деятельности, продуктов, работ, услуг)
8. Реструктуризация предприятия путем выделения / отказа от вспомогательных производств (промышленный аутсорсинг)
9. Анализ возможностей франчайзинга на предприятии
10. Аутсорсинг, как способ увеличения стоимости предприятия (реструктуризация предприятия, с применением аутсорсинга)
11. Специализация предприятия, как механизм реструктуризации
12. Диверсификация предприятия, как механизм реструктуризации
13. Реструктуризация как способ управления стоимостью предприятия
14. Разукрупнение, как способ реструктуризации предприятия
15. Оптимизация налогообложения предприятия
16. Разработка и реализация программы мер по оптимизации налогообложения

17. Возможные варианты реструктуризации предприятия по максимизации или увеличению его стоимости
 18. Разработка концепции реструктуризации предприятия
 19. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия
 20. Реструктуризация дебиторской задолженности
 21. Реструктуризация задолженности предприятия
 22. Реструктуризация задолженности по налогам и сборам
 23. Анализ возможностей реорганизации предприятия (путем слияния, поглощения, выделения и т.п.)
 24. План реструктуризации и финансового оздоровления предприятия
 25. Анализ возможностей реструктуризации предприятия
 26. Стратегия реструктуризации предприятия
 27. Оценка эффективности реструктуризации предприятия
 28. Финансовая реструктуризация предприятия
 29. Организация проведения реструктуризации
 30. Обоснование эффективности реструктуризации предприятия
 31. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса
 32. Политика формирования акционерного и заемного капитала акционерных обществ в процессе санации
 33. Инвестиционная стратегия предприятия в условиях нестабильного внешнего окружения
 34. Участие акционерных предприятий в холдингах
 35. Разработка инвестиционной стратегии на предприятии в процессе санации
 36. Планирование инвестиций и использование мощностей предприятия в процессе санации
 37. Выявление внутренних резервов реструктуризации предприятия
 38. Выявление внешних резервов реструктуризации предприятия
 39. Реструктуризация в условиях ограниченных финансовых ресурсов и неопределенности будущего
 40. Управление рисками предприятия
 41. Управление портфельными инвестициями
 42. Использование форм и методов государственной поддержки неплатежеспособных предприятий
 43. Выбор оптимальной инвестиционной стратегии на предприятии, находящемся в процессе санации (внешнего управления)
 44. Проблемы эффективного управления привлеченным инвестиционным капиталом
 45. Современные формы и методы привлечения и использования иностранного капитала и возможности их использования российскими предприятиями
 46. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов на предприятиях находящихся в процессе санации
 47. Критерии оценки эффективности инвестиций на предприятиях, в процессе реструктуризации
 48. Использование форм и методов государственного регулирования инвестиционной активности на предприятиях
 49. Оперативная реструктуризация (выявление точек повышенной опасности в процессе производства, финансирования и инвестирования; использование методов детерминированного факторного и стохастического анализа для выявления внутренних резервов предприятия)
 50. Реструктуризация материальных активов как средство достижения точки безубыточности
 51. Разработка плана финансового оздоровления предприятия с учетом финансовых рисков
 52. Повышение рыночной стоимости собственного капитала предприятия как критерия эффективности реструктуризации
 53. Стратегическая реструктуризация предприятия (управление факторами, воздействующими на рост инвестиционной привлекательности предприятия)
 54. Разработка антикризисной инвестиционной стратегии в условиях ограниченности финансовых ресурсов
 55. Реструктуризация акционерного капитала (оценка стоимости капитала в результате слияний и поглощений)
- Примерная структура КРС по «Реструктуризации»:**
- Введение
 - 1 часть. Теоретические основы объекта реструктуризации
 - 2 часть. Диагностика современного состояния предприятия
 - 3 часть. Проект по реструктуризации
 - 4 часть. Оценка эффективности проекта по реструктуризации
 - Заключение
 - Список использованных источников

6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

№ п/п	№ темы дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	Общие понятия, цели и задачи реструктуризации. Объекты и субъекты реструктуризации. Виды реструктуризации.	Подготовка ответов на вопросы тестов	4
2	Опыт проведения реструктуризации в России и за рубежом.	Подготовка отчета и его презентация перед аудиторией	7
3	Законодательная база реструктуризации в РФ. Нормативно-правовая база реструктуризации на макро- и микроуровне. Реформирование. Реорганизация и ее формы.	Подготовка к групповому обсуждению и анализу ситуации	4
4	Методологическая база реструктуризации. Последовательность работ на этапе подготовки проекта реструктуризации. Методы в процессе реструктуризации.	Подготовка ответов на вопросы тестов	4
5	Оперативная реструктуризация, ее цели и задачи. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса, задолженности, издержек.	Подготовка к групповому обсуждению и анализу ситуации	4
7	Стратегическая реструктуризация: основные понятия и инструменты. Реинжиниринг. Инновационные проекты. Бизнес-план Эффективность проекта реструктуризации.	Подготовка к обсуждению и анализу ситуации	5

Продолжение таблицы

№ п/п	№ темы дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
8	Управление стоимостью бизнеса при помощи модели дисконтированного денежного потока.	Подготовка ответов на вопросы тестов	4
9	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности. Реструктуризация задолженности перед бюджетом.	Подготовка к обсуждению ситуации, поиск и представление своих примеров по теме	6
10	КРС по выбранной теме	Выполнение КРС	40
	ИТОГО:		78

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Формы обучения:

Классические - лекции, в соответствии с программой с использованием различных форм обратной связи, раздаточного материала, наглядных пособий.

Активные:

- мозговая атака;
- разбор управленческих ситуаций по проблематике предприятий малыми группами;
- подготовка отчетов малыми группами и их презентация;
- обсуждение управленческих ситуаций в малых группах;
- общая дискуссия;
- самостоятельное решение задач и тестов;
- самостоятельная работа с литературой.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Пример промежуточного теста на тему «Общее понятие реструктуризации»

1. Реструктуризация - это процесс:

- а) Дискретный.
- б) Регулярный.
- в) Непрерывный.

2. Объектом реструктуризации является:

- а) Структуры, обеспечивающие функционирование предприятия.
- б) Совокупность элементов структур предприятия.
- в) Связи между элементами, обеспечивающими качество структур предприятия.
- г) Б, В.

3. Предметом реструктуризации является:

- а) Структуры, обеспечивающие функционирование предприятия.
- б) Совокупность элементов структур предприятия.
- в) Связи между элементами, обеспечивающими качество структур предприятия.
- г) Б, В.

4. Урегулирование отношений с кредиторами, как правило, - первоочередная задача реструктуризации:

- а) Оперативной.
- б) Стратегической.

5. Реструктуризация - это способ:

- а) Реформирования.
- б) Реорганизации.
- в) Реинжиниринга.
- г) Аутсорсинга.

6. Основные перспективы применения реструктуризации в РФ в соответствии с позицией государства связаны с:

- а) Финансово-стабильными предприятиями.
- б) Кризисными предприятиями.

7. ТЕРФ (проект по содействию реструктуризации предприятий) - это проект:

- а) Правительства РФ.
- б) Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.
- в) Евросоюза.

8. Участниками ТЕРФ могут быть только:

- а) Финансово-стабильные предприятия.
- б) Кризисные предприятия.

9. Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций имеют исключительно:

- а) Рекомендательный характер.
- б) Регламентирующий характер.

10. Порядок проведения процедуры реструктуризации определен:

- а) Концепцией реформирования предприятий и иных коммерческих организаций.
- б) Типовой программой реформы предприятия.
- в) Федеральным законом «О реструктуризации предприятий и иных коммерческих организаций»
- г) Официально не определен.

11. Задачи по обеспечению экономической эффективности преобразований решаются в процедуре:

- а) Реорганизации.
- б) Реструктуризации.

12. В целях проведения реструктуризации специализированный институт был создан для:

- а) Промышленных предприятий.
- б) Предприятий агропромышленного комплекса.
- в) Кредитных организаций.

13. Методом перепроектирования бизнес-процессов является:

- а) Реинжиниринг.
- б) Аутсорсинг.
- в) Бюджетирование.
- г) Реорганизация.

14. Процесс передачи бизнес-процессов сторонним подрядчикам - это:

- а) Реинжиниринг.
- б) Аутсорсинг.
- в) Бюджетирование.

г) Реорганизация.

15. Процесс планирования движения ресурсов по предприятию - это:

- а) Реинжиниринг.
- б) Аутсорсинг.
- в) Бюджетирование.
- г) Реорганизация.

16. Коэффициент дробления определяет соотношение, в соответствии с которым осуществляется конвертация акций:

- а) Предыдущего выпуска в акции текущего выпуска.
- б) Реорганизуемой компании в акции вновь создаваемой компании.
- в) Создаваемой компании в акции реорганизуемой компании.
- г) Присоединяемой компании в акции присоединяющей компании.

17. Правила эмиссии ценных бумаг при реорганизации установлены:

- а) Центральным банком РФ.
- б) Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (Федеральной службой по финансовым рынкам).
- в) Правительством РФ.
- г) Гражданским кодексом.

18. В соответствии с официальным определением реструктуризации стратегия развития предприятия должна быть выработана в соответствии с требованиями:

- а) Законодательства.
- б) Кредиторов.
- в) Рынка.

19. Методология TQM - это система методов, ориентированных на:

- а) Постоянное улучшение качества продукции.
- б) Минимизацию затрат производства.
- в) А, Б.

20. Реинжиниринг - это метод:

- а) Бюджетирования.
- б) Реорганизации.
- в) Реструктуризации.
- г) Аутсорсинга.

Пример промежуточного теста на тему «Диагностика предприятия при проведении реструктуризации»

1. SWOT-анализ - это метод:

- а) Экономического анализа.
- б) Организационно-управленческого анализа.
- в) Ситуационного анализа.

2. Теория игр - это метод:

- а) Экономического анализа.
- б) Организационно-управленческого анализа.
- в) Ситуационного анализа.

3. Структурно-логическая рамка - это метод:

- а) Экономического анализа.
- б) Организационно-управленческого анализа.
- в) Ситуационного анализа.

4. Деловой экран McKinsey/ GE - это метод:

- а) Экономического анализа.
- б) Организационно-управленческого анализа.
- в) Ситуационного анализа.

5. Снижение общей суммы затрат за счёт ликвидации статьи затрат, связанных с содержанием объектов основных средств, НЕ достигается при реализации такой меры, как:

- а) Внесение в качестве вклада в уставный капитал другой компании.
- б) Консервация.
- в) Безвозмездная передача.
- г) Обеспечение полной загрузки производственных площадей.
- д) При реализации всех перечисленных мер обеспечивается ликвидация статьи затрат, связанных с содержанием объектов основных средств.

6. Образование свободных финансовых ресурсов НЕ обеспечивает:

- а) Продажа основных средств.

- б) Передача имущества в лизинг.
- в) Списание имущества.
- г) Всегда образуются свободные финансовые ресурсы.

7. Перенесение сроков выплаты задолженности на более поздний период - это:

- а) Отсрочка.
- б) Рассрочка.
- в) Переоформление.
- г) Консервация.
- д) Зачёт встречных требований.

8. Разделение задолженности на несколько частей, которые выплачиваются постепенно в предстоящем периоде согласно разработанному графику, - это:

- а) Отсрочка.
- б) Рассрочка.
- в) Переоформление.
- г) Консервация.
- д) Зачёт встречных требований.

9. Изменение вида задолженности - это:

- а) Отсрочка.
- б) Рассрочка.
- в) Переоформление.
- г) Консервация.
- д) Зачёт встречных требований.

10. Замена денежных выплат передачей кредитору отдельных видов активов - это:

- а) Отсрочка.
- б) Рассрочка.
- в) Переоформление.
- г) Консервация.
- д) Зачёт встречных требований.

11. Объём сбыта - это сфера влияния центра:

- а) Прибыли.
- б) Затрат.
- в) Доходов.
- г) Расходов.

12. Финансовая деятельность - это сфера влияния центра:

- а) Прибыли.
- б) Затрат.
- в) Доходов.
- г) Расходов.

13. Центры финансовой ответственности имеют право заключать договора и производить расчёты со сторонними организациями.

- а) Абсолютно верно.
- б) Верно, но необходимо наличие доверенности от предприятия.
- в) Не верно.

14. Центры финансовой ответственности образуют:

- а) Финансовую структуру.
- б) Организационную структуру.
- в) Инфраструктуру предприятия.

15. Образование центров финансовой ответственности связано с:

- а) Проведением реинжиниринга.
- б) Организацией аутсорсинга.
- в) Внедрением бюджетирования.
- г) Осуществлением реорганизации.

16. Разработка пакета социальной поддержки сотрудников - одна из основных мер по формированию:

- а) Благоприятного психологического климата.
- б) Организационной культуры.
- в) Слаженной команды проекта реструктуризации.

17. Задачи распределения управленческих функций между подразделениями решаются на этапе проектирования модели:

- а) Функциональной.

б) Структурной.

18. Коэффициент конвертации рассчитывается как отношение:

- а) Оценочной стоимости ценной бумаги реорганизуемого общества к оценочной стоимости ценной бумаги вновь создаваемого общества.
- б) Оценочной стоимости ценной бумаги вновь создаваемого общества к оценочной стоимости ценной бумаги реорганизуемого общества.
- в) Номинальной стоимости ценной бумаги реорганизуемого общества к номинальной стоимости ценной бумаги вновь создаваемого общества.
- г) Номинальной стоимости ценной бумаги вновь создаваемого общества к номинальной стоимости ценной бумаги реорганизуемого общества.

19. Коэффициент дробления равен отношению:

- а) Номинальной стоимости ценной бумаги после дробления к номинальной стоимости ценной бумаги до дробления.
- б) Номинальной стоимости ценной бумаги до дробления к номинальной стоимости ценной бумаги после дробления.
- в) Оценочной стоимости ценной бумаги после дробления к оценочной стоимости ценной бумаги до дробления.
- г) Оценочной стоимости ценной бумаги до дробления к оценочной стоимости ценной бумаги после дробления.

20. Общая сумма средств, направляемых обществом на выкуп акций у акционеров, не может превышать от стоимости чистых активов общества (за исключением случаев реорганизации):

- а) 10%.
- б) 25%.
- в) 50%.
- г) Сумма средств не ограничивается.

Вопросы к экзамену для итогового контроля знаний

1. Сущность процесса реструктуризации предприятий и основные этапы
2. Правовое регулирование реструктуризации предприятий
3. Актуальные проблемы реструктуризации предприятий
4. Основные аспекты реструктуризации предприятия
5. Основные задачи реструктуризации компаний
6. Реформирование, реорганизация: сущность и различия
7. Механизм проведения реструктуризации
8. Направления реструктуризации предприятий: корпоративная реструктуризация, реструктуризация компаний в кризисных условиях
9. Сущность реорганизации предприятий
10. Виды и варианты реорганизации предприятий
11. Причины проведения реорганизационных процедур на предприятии
12. Основные положения концепции реструктуризации предприятий
13. Содержание этапов реструктуризации предприятий
14. Принципиальная схема реструктуризации предприятий
15. Диагностика для целей реструктуризации предприятий
16. Современные методы, применяемые при реструктуризации предприятий
17. Управление персоналом реструктуризируемого предприятия
18. Управление персоналом в кризисных условиях
19. Реформирование компаний и организаций
20. Стратегическая реструктуризация и ее основные задачи
21. Оперативная реструктуризация и ее основные задачи
22. Реструктуризация бизнеса: анализ, задачи, способы
23. Реструктуризация бизнеса путем выделения самостоятельных бизнес единиц
24. Сущность и понятие реструктуризации имущественного комплекса предприятия
25. Опыт реструктурирования на российских предприятия: плюсы и минусы
26. Диверсификация, как механизм реструктуризации предприятия
27. Характеристика условий функционирования российских предприятий и анализ причин возникновения кризиса
28. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации
29. Управление рисками при реструктуризации предприятий
30. Реструктуризация имущественного комплекса методом непосредственного отчуждения материальных активов

31. Реструктуризация имущественного комплекса методом замещения активов
32. Реструктуризация собственности (акционерного капитала)
33. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности предприятий
34. Реструктуризация задолженности по обязательным платежам
35. Реструктуризация задолженности по банковским кредитам
36. Реструктуризация задолженности по оплате труда
37. Реструктуризация задолженности перед поставщиками и подрядчиками
38. Реструктуризация дебиторской задолженности
39. Реструктуризация организационной структуры управления предприятием
40. Особенности и ограничения реструктурирования предприятий в процедурах банкротства
41. Особенности реструктуризации кризисного предприятия
42. Проблемы и факторы успеха реструктуризации предприятий
43. Организация проведения реструктуризации предприятий
44. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации
45. Ситуационный анализ реструктурируемого предприятия
46. Организационно-управленческий анализ реструктурируемого предприятия
47. Производственно-хозяйственный анализ реструктурируемого предприятия
48. Оценка бизнеса и компании реструктурируемого предприятия
49. Аутсоринг, как механизм реструктуризации предприятия
50. Разукрупнение, как способ реструктуризации предприятия
51. План реструктуризации предприятия
52. Оценка эффективности реструктуризации предприятия
53. Реструктуризация предприятия в условиях экономического кризиса
54. Оценка эффективности проектов реструктуризации в условиях повышенной неопределенности и риска
55. Платежеспособность предприятия и пути ее повышения
56. Реструктуризация, как средство повышения инвестиционной привлекательности предприятия
57. Разработка графика погашения долговых обязательств
58. Основные этапы разработки плана финансового оздоровления предприятия
59. Основные стратегии реструктуризации предприятий
60. Ошибки реструктуризации предприятий (отечественный опыт)
61. Методы государственного регулирования реструктуризации предприятий
62. Формы государственной поддержки социально-значимых предприятий

Критерии оценки экзамена:

На оценку «удовлетворительно» – студент должен правильно ответить на вопросы билета и решить задачу.

На оценку «хорошо» - студент должен правильно ответить на вопросы билета, решить задачу, а также правильно ответить на дополнительно задаваемые вопросы.

На оценку «отлично» - студент должен правильно ответить на вопросы билета, решить задачу, а также правильно ответить на дополнительно задаваемые вопросы по всему курсу.

Пример итогового теста по дисциплине

1. Кто вправе принять решение о реорганизации юридического лица (коммерческой организации)
 - а) сами учредители;
 - б) по решению государственных органов по решению суда;
 - в) граждане, потребители продукции;
 - г) кредиторы
2. Укажите согласие или несогласие со следующим утверждениями:
 - а) передаточный акт и разделительный баланс – то бухгалтерские документы, позволяющие точно установить, кому конкретно и какое имущество передано;
 - б) передаточный акт и разделительный баланс имеют правовое значение, так как они определяют на кого возложено выполнение определенных обязанностей и кто получил соответствующие права;
 - в) передаточный акт и разделительный баланс не являются обязательными документами, необходимыми для государственной регистрации вновь созданных юридических лиц;
3. Установите очередность удовлетворения требований предъявляемых к ликвидируемому юридическому лицу:
 - 2 а) расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору;
 - 3 б) выполняются требования кредиторов по обязательствам обеспеченным залогом имущества;
 - 1 в) удовлетворяются требования граждан, связанные с причинением вреда жизни и здоровью;

- 4 г) погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
- 5 д) расчеты с другими кредиторами

4. Укажите последовательность осуществления процедуры банкротства

- 2 А) наблюдение
- 3 Б) внешнее управление
- 1 В) досудебная санаций
- 4 Г) конкурсное производство
- 5 Д) мировое соглашение

5. Реформирование предприятия это -

- А) изменение принципов его функционирования, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, росту производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а также меры государственной поддержки
- Б) государственное вмешательство в регулирование деятельности предприятия
- В) изменение структуры активов и пассивов предприятия, структуры собственности с целью совершенствования деятельности предприятия

6. Изменения, происходящие на предприятии в процессе реструктуризации могут происходить в:

- А) производственной структуре;
- Б) организационной структуре управления;
- В) структура собственности с распределением контроля над организацией;
- Г) структуре активов и пассивов
- Д) верны все варианты

7. Каков должен быть минимальный размер требований к должнику – юридическому лицу, чтобы суд признал заявлением о признании его банкротом:

- А) не менее 100 тыс. рублей;
- Б) не менее 10 тыс. рублей;
- В) не менее 50 тыс. рублей.

8. Выберите объекты, для которых установлен особый порядок банкротства:

- А) индивидуальные предприниматели;
- Б) сельскохозяйственные предприятия;
- В) коммерческие организации;
- Г) финансовые организации;
- Д) стратегические организации;
- Е) субъекты естественных монополий

9. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реорганизация

- А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования
- Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий
- В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

10. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реформирование предприятия

- А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования
- Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий
- В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

11. Оперативная реструктуризация применяется

- А) для решения наиболее острых экономических проблем в краткосрочном периоде за счет внутренних источников предприятия;
- Б) для решения целей стоящих перед предприятием в долгосрочной перспективе за счет внешних источников

12. Антикризисные программы в основном ориентированы на применение в отношении неплатежеспособных предприятий методов:

- А) оперативной реструктуризации;
- Б) стратегической реструктуризации

13. К непрофильным видам бизнеса относят:

- А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;
- Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;
- В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

14. Отметьте основные преимущества создания центров финансовой ответственности:

- А) повысить мотивацию структурных подразделений предприятия к увеличению выручки и снижению затрат;
- Б) определить бесперспективные виды бизнеса от эффективных;
- В) повысить ответственность подразделений за результаты деятельности

15. Отметьте основные мероприятия по реструктуризации имущественного комплекса:

- А) консервация, продажа и сдача в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;
- Б) изменение организационной структуры предприятия и смена при необходимости субъекта собственности;
- В) консервация и списание мобилизационных мощностей;
- Г) дополнительная эмиссия и выкуп собственных акций

16. Что происходит со структурой баланса предприятия при использовании такого метода реструктуризации имущественного комплекса как отчуждение активов:

- А) происходит уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия;
- Б) не приводит к изменению валюты баланса, а влечет за собой уменьшение отдельных статей актива баланса с соответствующим увеличением статьи «долгосрочные финансовые вложения»

17. Отметьте утверждение, которое относится к понятию эффективная структура капитала:

- А) эффективная структура капитала обеспечивает его участнику или группе участников, объединенных общими интересами, возможность принятия и реализации всех необходимых управленческих решений;
- Б) эффективная структура капитала, при которой компания имеет большое количество «мелких» акционеров, при этом ни одна из групп объединенных общими интересами не располагает существенным пакетом акций;
- В) эффективная структура капитала, при которой группа акционеров объединенных общими интересами владеет «контрольным пакетом акций»

18. При реструктуризации капитала неплатежеспособных предприятий в процедурах банкротства дополнительная эмиссия акций имеет следующие цели:

- А) привлечение широкого круга инвесторов и соответственно большого объема инвестиций;
- Б) привлечение средств для осуществления расчетов с кредиторами по ранее накопленным долгам.

19. Процессы финансового оздоровления проводятся в следующих случаях:

- А) в процессе реструктуризации несостоятельного предприятия;
- Б) в процессе реструктуризации благополучных предприятий;
- В) в процессе реструктуризации предприятий, имеющих правовые признаки финансовых проблем

20. Краткосрочные процессы реструктурирования относятся к:

- А) структурным изменениям в производственной и организационной сферах;
- Б) изменениям в финансовой сфере, которые направлены на улучшение деятельности предприятия;

21. Может ли быть осуществлена реорганизация несостоятельного предприятия, находящегося в арбитражном управлении:

- А) нет
- Б) да, но лишь при подписании и утверждении мирового соглашения

22. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение масштаба (сферы деятельности) предприятия;

- А) увеличение сферы (деятельности);
- Б) реструктурирование производственной структуры;
- В) изменение структуры собственности и контроля;
- Г) сокращение (сферы деятельности)

23. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение состава и структуры собственности капитала:

- А) сокращение или уменьшение сфер деятельности;
- Б) изменение структуры собственности и капитала;
- В) реструктурирование кредиторской задолженности;
- Г) реструктурирование организационной структуры

24. Основными источниками информации о кредиторской задолженности являются:

- А) бухгалтерский баланс (форма №1)
- Б) форма №2 (отчет о прибылях и убытках)
- В) форма №5 (приложение к балансу)

25. К основным формам реструктурирования задолженности предприятия относятся:

- А) прямая санация;
- Б) отступное
- В) взаимозачет
- Г) отчуждение и замещение

26. Отметьте показатели, с помощью которых можно провести оценку удовлетворительности структуры баланса предприятия:

- А) коэффициент текущей ликвидности;
- Б) показатель автономии;
- В) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
- Г) показатель деловой активности

27. Каково нормативное значение коэффициента текущей ликвидности:

- А) $K_{т.л} > 2 (1,5)$
- Б) $K_{т.л} \leq 2 (1,5)$
- В) $K_{т.л} = 2 (1,5)$

28. Какой коэффициент необходимо рассчитать, если $K_{т.л} \leq 2(1,5)$, $K_{осс} > 0,1$

- А) коэффициент восстановления платежеспособности;
- Б) коэффициент возможной утраты платежеспособности

29. На какой период рассчитывается коэффициент возможной утраты платежеспособности:

- А) на пол года;
- Б) на 3 месяца;
- В) на 1 год

30. В чем проявляются особенности правового режима, в отношении предприятия находящегося в процессе банкротства:

- А) особенности касаются полномочий собственников (акционеров) предприятия – должника принимать решения по реструктуризации;
- Б) особенности касаются использования методов реструктуризации задолженности;
- В) особенности проявляются в том, что за акционерами закрепляется право лишь инициировать ряд вопросов

31. Какие меры следует предпринять, если имеют место следующие показатели, характеризующие структуру баланса:

Показатели	На начало периода	На конец периода
Оборотные активы, тыс. руб.	85560	450560
Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб.	25890	12500
Сумма источников собственного капитала, тыс. руб.	52800	32000

- А) постановка предприятия на учет;
- Б) возможно отложить дело на 6 месяцев;
- Г) акт о признании предприятия не платежеспособным, а структуры баланса неудовлетворительной

32. Отметьте показатели эффективности реструктуризации, которые можно оценить в краткосрочном периоде:

- А) рентабельность;
- Б) конкурентоспособность;
- В) текучесть кадров;
- Г) рыночная стоимость бизнеса

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) **основная литература:**

1. Антикризисное управление: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / под ред. Э. М. Короткова. - 2-е изд., доп.

и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2007, 2008. - 620 с.

2. Основы управления предприятием: учеб. пособие : в 3 кн. - М. : Финансы и статистика, 2005 – 2008. Кн. 3.: Экономические механизмы управления предприятием / под ред. Г. И. Андреева, В. А. Тихомирова. - 2008. - 368 с.

б) дополнительная литература:

1. Антикризисное управление предприятием: учеб.-метод. комплекс для спец. 080507 - Менеджмент организаций, 080502 - Экономика и управление на предприятии, 080105 - Финансы и кредит / АмГУ, Эк.ф. ; сост. К. Д. Шубина. - Благовещенск : Изд-во Амур. гос. ун-та, 2007. - 82 с.

2. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление: учеб. : рек. УМО / Ю. А. Арутюнов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 416 с. : рис., табл. - Библиогр. : с. 414 .

3. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие : рек. УМО / Л. П. Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 511 с. : рис., табл. - Библиогр. : с. 506 .

4. Беляев, А. А. Антикризисное управление [Текст] : учеб. : рек. УМО / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 312 с.

5. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учеб. рек. ГОУ ВПО / Н.Ф. Чеботарев. - М. : Дашков и К, 2009. - 253 с.

6. Широкова, Галина Викторовна. Управление изменениями в российских компаниях / учеб. - 3-е изд. - СПб. : Высш. шк. менеджмента, 2009. - 480 с.

7. Экономика предприятия: учеб. : рек. Мин. обр. РФ / под ред. В. Я. Горфинкеля. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2009. - 768 с.

8. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие : доп. Мин. обр. РФ / под ред. В. Я. Захарова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 320 с.

9. Бизнес-планирование: учеб. пособие : доп. Мин. обр. РФ / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 592 с.

10. Финансовый менеджмент: учеб. : рек. Мин. обр РФ / под ред. Е. И. Шохина. - 3-е изд., стер. - М. : КноРус, 2011. - 480 с.

Справочные издания

1. Управление предприятием: словарь-справочник./ред. Э.Б. Фигурнов. – М: Профиздат, 1990. – 336с.

2. Экономика фирмы: словарь справочник /ред. В.К. Складенко, О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 401с.

Периодические издания

1. Аудит и финансовый анализ

2. Финансовый менеджмент

3. Консультант

4. Практический маркетинг

5. Экономический анализ: теория и практика

6. РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция

7. Менеджмент в России и за рубежом

8. Маркетинг в России и за рубежом

9. Проблемы теории и практики управления

10. Методы менеджмента качества

11. Российский журнал менеджмента

в) Интернет-ресурсы:

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	http://www.up-pro.ru	Деловой портал «Управление производством» содержит материалы, иллюстрирующие передовой опыт управления производством (как российский, так и зарубежный)
2	http://www.uecs.ru	Управление экономическими системами: электронный научный журнал, включен в перечень ВАК, представлены научные статьи по различным разделам, в том числе по реструктуризации предприятий
3	http://www.compass-r.ru/	Сайт журнала «Компас промышленной реструктуризации», представлен архив статей по различным рубрикам, включая реструктуризацию предприятий

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины используется мультимедийный проектор и интерактивная доска для демонстрации презентаций по изучаемым темам и проектов, созданных студентами в процессе освоения дисциплины «Реструктуризация».

Мультимедийные средства применяются при чтении курса лекций и проведения практических занятий, для демонстрации презентаций по темам лекций, по результатам студенческих работ, в том числе и отчетов по самостоятельной работе.

Для проведения практических занятий имеется специализированная аудитория, оборудованная интерактивной доской, ноутбуком.

I. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ПРОГРАММНОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. Общие понятия, цели и задачи реструктуризации.

План лекции

1. Понятие «реструктуризация» и ее объекты.
2. Отличие понятий «реформирование» и «реструктуризация».
3. Участники процедуры реструктуризации.
4. Случаи применения реструктуризации.
5. Виды реструктуризации.

Цель – познакомить студентов с основными понятиями, целями и задачами дисциплины.

Задачи:

- 1) Дать понятия термину «реструктуризация», разграничить понятия «реструктуризация», «реформирование» и «реорганизация», определить объекты реструктуризации.
- 2) Обозначить субъектов реструктуризации на макро- и микроуровне.
- 3) Определить случаи когда следует применять реструктуризацию.
- 4) Определить признаки видов реструктуризации, указать цели и задачи оперативной и стратегической реструктуризации.

Ключевые вопросы:

Реструктуризация - дискретный процесс взаимосвязанных преобразований, направленных на оптимизацию структур, в совокупности обеспечивающих финансово-хозяйственную деятельность компании и имеющих целью сохранение или повышение её рыночной стоимости.

Объектом реструктуризации являются структуры, в совокупности обеспечивающие финансово-хозяйственную деятельность компании.

Субъекты реструктуризации и их функции на макро- и микроуровне.

Случаи применения реструктуризации: снижение рентабельности и объёмов прибыли; убыточность производства (покрытие убытков за счёт резервных фондов); убыточность производства; неплатёжеспособность.

Источники:

1. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура, 2001. - 454 с.

Вывод по теме: в процессе изучения темы студенты знакомятся с базовыми понятиями, целями и задачами дисциплины, понимают различия между терминами «реструктуризация» и «реформирование».

Лекция 2. Анализ практики реструктуризации промышленных предприятий в РФ.

План лекции

1. Опыт реструктурирования на кемеровском металлургическом комбинате: недостатки и перспективы развития.
2. Вывод по профилю: реструктуризация в холдинге «СИБУР – Русские шины».
3. Опыт реструктурирования на российских предприятиях: плюсы и минусы.

Цель – познакомить студентов с практическими примерами проведения реструктуризации на предприятиях.

Задачи:

- 1) Показать положительные и отрицательные моменты процесса реструктуризации на примере существующих предприятий.
- 2) Сформировать у студентов представление о специфике реструктуризации промышленных предприятий.

Ключевые вопросы:

Опыт реструктурирования на кемеровском металлургическом комбинате: недостатки и перспективы развития. Основные этапы разработки плана финансового оздоровления, разработка графика погашения долговых обязательств в условиях повышенной неопределенности.

Холдинг «СИБУР — Русские шины» оптимизирует деятельность собственных предприятий не только в технологической области, но и в сфере управления активами. Два года назад менеджмент Холдинга пришел к выводу о необходимости экономии за счет отказа от непрофильных активов и функций. Отдел экономической экспертизы Холдинга обеспечивает методологию планомерного вывода непрофильных активов с баланса предприятий Холдинга. Успехи и трудности компании.

Источники:

- 1) Журнал «Компас промышленной реструктуризации».
- 2) Деловой портал «Управление производством» - <http://www.up-pro.ru>.

Вывод по теме: студенты разбирают реальные практические ситуации, анализируют положительный и отрицательный опыт реструктуризации на российских предприятиях, благодаря чему осознают практическую значимость дисциплины.

Лекция 3. Законодательная база реструктуризации в РФ.

План лекции

1. Специализированная нормативно-правовая база реструктуризации в РФ.
2. Сравнительная характеристика терминов «реструктуризация», «реорганизация» и «реформирование».
3. Формы реорганизации, предусмотренные законодательством.
4. Вопросы, наиболее четко регламентированные российским законодательством.

Цели:

- познакомить студентов с нормативными актами, регламентирующими процесс реструктуризации;
- разграничить часто употребляемые в законодательстве термины «реструктуризация», «реорганизация» и «реформирование».

Задачи:

1. Определить нормативно-правовую базу реструктуризации на макро- и микроуровне.
2. Познакомить студентов с основными законами, регулирующими вопросы, связанные с реструктуризацией.
3. Дать сравнительную характеристику терминам «реструктуризация», «реформирование», «реорганизация» в табличной форме.

4. Познакомить студентов с основными формами реорганизации, предусмотренными действующим законодательством.

Ключевые вопросы:

К документам, определяющим процессы реструктуризации на макроуровне, относятся программы реформирования различных отраслей. Эти документы имеют характер концепций. Основными документами микроуровня являются: концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций и типовая (примерная) программа реформы предприятия. Названные документы имеют разъясняющий и рекомендательный характер и в большей степени рассматривают процедуру реструктуризации в качестве способа реформирования российских предприятий.

Более чётко в правовом поле представлены вопросы реструктуризации задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами.

Формы реорганизации: преобразование, присоединение, слияние, выделение, разделение.

Источники:

1) Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура, 2001. - 454 с.

2) Антикризисное управление [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / под ред. Э. М. Короткова, 2008. - 620 с.

Вывод по теме: в результате освоения данной темы студенты знакомятся с основными нормативно-правовыми актами, регламентирующими процесс реструктуризации, а также знакомятся с формами реорганизации, предусмотренными законом.

Лекция 4. Методологическая база реструктуризации.

План лекции

1. Процедура проведения реструктуризации на предприятии.
2. Методы в процессе реструктуризации.
3. Порядок проведения реорганизации.
4. Порядок реструктуризации системы управления.

Цель – познакомить студентов с технологией реструктуризации.

Задачи:

- 1) Определить основные этапы процесса реструктуризации на предприятии.
- 2) Раскрыть методы, применяемые в процедуре реструктуризации.
- 3) Рассмотреть процедуру реорганизации отдельно по некоторым формам.
- 4) Показать основные этапы реструктуризации системы управления.

Ключевые вопросы:

Реструктуризация начинается с осознания необходимости преобразований. Следующим не менее важным шагом является обеспечение согласия высшего руководства на проведение реструктуризации. И только после этого возможно начало подготовки проекта реструктуризации. Подготовка проекта реструктуризации невозможна без проведения комплексных аналитических исследований потенциала компании, как внутреннего, так и внешнего.

После формирования проблемного поля начинаются процессы, связанные с разработкой проектов решения проблем, оценкой источников финансирования, формированием конкретных программ действия и организацией процедур реализации этих программ. Процессом, открывающим второй этап процедуры реструктуризации (этап реализации проекта реструктуризации), является подготовка бизнес-плана реструктуризации.

Завершающий этап реструктуризации - сопровождение проекта.

Методы в процессе реструктуризации: анализ, оценка стоимости бизнеса, управление ресурсами, управление процессами.

Процедура реструктуризации управления может быть реализована в три этапа:

- организационно-управленческий анализ;
- проектирование функциональной модели управления компанией;
- построение структурной модели.

Источники:

1) Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура, 2001. - 454 с.

2) Чеботарев, Николай Федорович. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст] : учеб. рек. ГОУ ВПО / Н.Ф. Чеботарев, 2009. - 253 с.

Вывод по теме: в процессе изучения лекции студенты знакомятся с основными этапами проведения реструктуризации, а также с методами, применяемыми в процессе реструктуризации, что позволяет более детально разобрать и усвоить дисциплину.

Лекция 5. Оперативная реструктуризация, ее цели и задачи. Аутсорсинг. Бюджетирование.

План лекции

1. Цели и задачи оперативной реструктуризации. Инструменты оперативной реструктуризации.
2. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса.
3. Порядок проведения и способы реструктуризации задолженности.
4. Порядок проведения и способы реструктуризации издержек.
5. Понятие и схема процесса аутсорсинга.
6. Понятие бюджетирование и способы его внедрения на предприятии.

Цель – раскрыть сущность и методы оперативной реструктуризации.

Задачи:

- 1) Определить цели, задачи и инструменты оперативной реструктуризации.
- 2) Раскрыть основные способы и схему проведения реструктуризации имущественного комплекса, задолженности и издержек.
- 3) Показать схему процесса аутсорсинга и его виды.
- 4) Раскрыть сущность процесса бюджетирования и способы его внедрения на предприятии.

Ключевые вопросы:

Цель оперативной реструктуризации заключается в восстановлении платёжеспособности компании, находящейся в кризисной ситуации.

Целью реструктуризации имущественного комплекса является повышение эффективности использования имущества, в том числе за счёт отчуждения неиспользуемого имущества.

Реструктуризация задолженности - это комплекс мер по преобразованию долговых обязательств предприятия, имеющих целью восстановление его платёжеспособности.

Аутсорсинг предполагает осуществление передачи бизнес-функций или бизнес-процессов сторонней организации.

Бюджетирование представляет собой процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный период и/или проект.

Источники:

1) Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Л. П. Белых, 2009. - 511 с.

2) Маклейни, Эдди. Финансы бизнеса [Текст] : теория и практика / Э. Маклейниа ; пер. с англ., под ред. А. З. Бобылевой, 2008. - 622 с.

3) Экономика предприятия [Текст] : учеб. : рек. Мин. обр. РФ / под ред. В. Я. Горфинкеля, 2009. - 768 с.

Вывод по теме: в результате изучения данной темы студенты овладевают основными приемами и способами, применяемыми в процессе оперативной реструктуризации.

Лекция 6. Стратегическая реструктуризация: основные понятия и инструменты.

План лекции

1. Цели, задачи и инструменты стратегической реструктуризации.
2. Цели, задачи и этапы реинжиниринга. Инструменты реализации реинжиниринга.
3. Инновационные проекты.
4. Отличие диверсификации от репрофилирования производства.
5. Бизнес-план реструктуризации.
6. Способы оценки эффективности реализации проекта реструктуризации.

Цель - раскрыть сущность стратегической реструктуризации и ее основные инструменты.

Задачи:

- 1) Определить цели и задачи стратегической реструктуризации.
- 2) Подробно рассмотреть некоторые инструменты стратегической реструктуризации (реинжиниринг, инновационные проекты).

3) Показать разницу между диверсификацией и репрофилированием производства.

4) Развить базовые навыки составления бизнес-плана реструктуризации.

5) Раскрыть методику оценки эффективности реализации проекта реструктуризации.

Ключевые вопросы:

Цель стратегической реструктуризации заключается в создании (сохранении) рыночной стоимости бизнеса. К инструментам стратегической реструктуризации можно отнести:

- реорганизацию,
- реинжиниринг,
- инновационные проекты,

- диверсификацию, репрофилирование производства.

По существу, стратегическая реструктуризация представляет собой инвестиционный проект и поэтому требует разработки бизнес-плана под этот проект.

Для оценки эффективности реализации проекта реструктуризации может быть использована предлагаемая методика.

Источники:

1) Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Л. П. Белых, 2009. - 511 с.

2) Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. : рек. Мин. обр РФ / под ред. Е. И. Шохина, 2011. - 480 с.

3) Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие : доп. Мин. обр. РФ / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева, 2010. - 592 с.

Вывод по теме: в результате освоения темы студенты знакомятся с основными инструментами и порядком проведения стратегической реструктуризации.

Лекция 7. Управление стоимостью бизнеса при помощи модели дисконтированного денежного потока.

План лекции

1. Денежный поток.
2. Процесс управления денежным потоком.
3. Модель дисконтированного денежного потока.
4. Виды реструктуризации по направленности преобразований: текущая, инвестиционная, финансовая.

Цель - уточнить и напомнить студентам основные подходы к управлению стоимостью бизнеса.

Задачи:

- 1) Дать определение денежному потоку.
- 2) Раскрыть основные аспекты модели дисконтирования денежного потока.
- 3) Определить основные характеристики текущей, инвестиционной и финансовой реструктуризации.

Ключевые вопросы:

Управление денежным потоком - это система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств и организацией их оборота, направленных на обеспечение финансового равновесия предприятия и устойчивого его роста.

Сущность дисконтирования заключается в приведении величины будущих денежных потоков к их текущей стоимости.

Текущая реструктуризация подразумевает организацию прибыльного управления производственными операциями компании путем эффективного использования всех имеющихся ресурсов. *Инвестиционная реструктуризация* подразумевает организацию эффективного управления инвестициями компании. *Финансовая реструктуризация* подразумевает организацию эффективного управления финансированием деятельности предприятия.

Источники:

1) Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура, 2001. - 454 с.

2) Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие : доп. Мин. обр. РФ / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева, 2010. - 592 с.

Вывод по теме: в процессе освоения темы студенты закрепляют и углубляют знания, полученные на предыдущих дисциплинах, а также связывают эти знания с рассматриваемой дисциплиной.

Лекция 8. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности.

План лекции

1. Применение реструктуризации в разных процедурах банкротства.
2. Реструктуризация задолженности перед бюджетом.

Цель – раскрыть возможности реструктуризации в процедурах несостоятельности.

Задачи:

- 1) Определить порядок и меры реструктуризации в процедуре наблюдения.
- 2) Определить порядок и меры реструктуризации в процедуре финансового оздоровления.
- 3) Определить порядок и меры реструктуризации в процедуре внешнего управления.
- 4) Раскрыть процедуру реструктуризации задолженности перед бюджетом.

Ключевые вопросы:

Рассматриваются возможности и порядок применения реструктуризации на таких стадиях банкротства кК: наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление.

Процедуру реструктуризации задолженности перед бюджетом регламентирует постановление Правительства РФ «О порядке и сроках проведения реструктуризации задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом».

Решение о предоставлении права на реструктуризацию задолженности принимает территориальный налоговый орган на основе пакета документов, который в соответствии с указанным постановлением должно предоставить предприятие.

Источники:

1) Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : учеб. пособие: рек. Мин. обр. РФ / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура, 2001. - 454 с.

2) Антикризисное управление [Текст] : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / под ред. Э. М. Короткова, 2008. - 620 с.

3) Антикризисное управление. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие : доп. Мин. обр. РФ / под ред. В. Я. Захарова, 2010. - 320 с.

Вывод по теме: в процессе освоения темы студенты закрепляют и углубляют знания, полученные на предыдущих дисциплинах, а также рассматривают более детально реструктуризацию задолженности перед бюджетом.

II. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Процесс изучения дисциплины «Реструктуризация» включает в себя проведение лекционных занятий в соответствии с тематическим планом. При изложении материала лекции преподавателю следует представить план рассмотрения вопросов, рекомендовать основную и дополнительную литературу, сопровождать изложение лекционного материала иллюстративными примерами в виде рисунков, таблиц, схем, графиков. При этом рекомендуется использовать презентации в программе Power Point, электронный планшет, фрагменты видеоматериалов по теме лекции.

Закрепление полученных теоретических знаний осуществляется на практических занятиях в завершающей части учебного курса. Выбор формы проведения практических занятий проводится преподавателем и может включать:

- деловые игры;
- решение ситуационных задач (кейс-стади);
- применение проектного метода;
- круглые столы;
- выездные семинары.

Проведение практических занятий по дисциплине может осуществляться в компьютерных классах и включать в себя моделирование практических ситуаций с помощью ПЭВМ.

2.1 Методические указания по изучению дисциплины

В целях успешного овладения дисциплиной студенты должны вести регулярную самостоятельную работу по изучению теоретических вопросов, рассматриваемых на лекциях, и по получению навыков самостоятельного практического освоения ключевых проблем реструктуризации на основе решения типовых ситуационных задач.

Кроме рекомендуемой к изучению литературы студенты должны в обязательном порядке регулярно просматривать основные экономические журналы и Интернет-ресурсы по реструктуризации. Кроме того, студенты должны отслеживать появление новых нормативных правовых актов, а также изменения действующих документов в сфере реструктуризации предприятий.

В процессе изучения дисциплины студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебной (а также научной и популярной) литературы.

Самостоятельная работа с учебными пособиями, научной и популярной литературой по Реструктуризации, материалами периодики и Интернета является наиболее эффективным методом получения знаний по данному предмету, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов навыки решения конкретных проблем на предприятии.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения – посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Процесс изучения дисциплины включает в себя:

1. Работу под руководством преподавателя (лекции, практические занятия, консультации преподавателя по подготовке отчетов, решению задач и рассмотрению ситуаций, консультации

преподавателя по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно, и консультация преподавателя перед экзаменом).

2. Самостоятельную работу студента (проработка текстов лекций, подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск и изучение фундаментальной и современной научной литературы, а также подготовка к сдаче экзамена и зачета).

Алгоритм подготовки студентов при изучении дисциплины

1) Посещение лекций. Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них студент получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов. Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто студентам трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель, сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает студентов на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает.

2) Подготовка к практическим занятиям по выданным ситуациям и кейсам, подготовка к деловым играм. Эти занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия. На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, проводят деловые игры, решают задачи, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой, периодическими изданиями и обучающими порталами.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на семинарском занятии задать их преподавателю.

3) Выполнение отчетов. Этот вид самостоятельной работы нужен для того, чтобы студент научился:

- осуществлять поиск дополнительной научной и периодической литературы по выбранной теме и работать с ней;

- кратко и логично излагать, анализировать и обобщать прочитанный материал;

- формировать свою точку зрения по рассматриваемым вопросам,

- перенимать передовой опыт российских и зарубежных предприятий.

3. Подготовка к экзамену

Экзамен предусмотрен в устной форме, а также в форме тестов. Кроме основных вопросов, студентам могут быть заданы дополнительные вопросы по всем темам курса реструктуризации, с помощью которых преподаватель оценивает понимание студентами всей дисциплины в целом. Для приобретения хороших знаний и высокой оценки по дисциплине студентам необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение семестра.

2.2 Методические рекомендации к практическим занятиям

Основным методом подготовки студента к практическому занятию является его самостоятельная работа. Участие в работе группы способствует более прочному усвоению материалов лекций, глубокому осмыслению причинно-следственных связей, пониманию актуальности изучаемых проблем.

В основе подготовки к семинару по Реструктуризации лежит работа с конспектами лекций и рекомендованной кафедрой учебной литературой. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме. Самостоятельная работа позволяет студентам проявить свою индивидуальность, выразить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Итогом подготовки студентов к практическим занятиям должны быть их выступления, активное участие в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы.

Практическое занятие 1. Подходы к определению понятия «реструктуризация»

«Модерация» - метод, позволяющий группе выработать новое понятие с едиными критериями, одинаково понимаемыми и принимаемыми каждым участником.

Этапы работы:

- 1 этап: Ознакомится с представленными определениями
- 2 этап: Выявить часто повторяемые, и используемые понятия (определяющее слово (словосочетание), цель, результат, направленность, где происходит, чем характеризуется, на что направлен и т.п.)
- 3 этап: Определить их приоритетность, путем обсуждения
- 4 этап: Возможно, преобразовать (скомпоновать), назвать другими более общими понятиями выявленные слова (словосочетания), характеристика обсуждаемого объекта
- 5 этап: составить черновой вариант определения
- 6 этап: редактирование и окончательное оформление определения
- 7 этап: определение преимуществ и недостатков нового определения, по сравнению с существующими

Тутунджян А.К. Приведение организационной и производственной структур предприятия в соответствии с объемами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос	Ильин А.И. Макроэкономические преобразования в организационной и производственной структуре, финансах, технике, технологии и т.д., которые позволили бы предприятию адаптироваться к рыночной экономике, стать привлекательным для инвестора	Горбачев В.Л, Макаров В.А. Структурные изменения в финансовой производственной деятельности предприятия, направленные на снижение издержек, увеличение прибыльности, наиболее рациональное использование ресурсов
Шопенко В.Д, Преобразования маркетинго-производственной, организационной и финансовой структуры фирм, в соответствии с условиями мирового рынка	Евсеев А. Любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании	Страхова Л.П., Бутковская Г.В. Комплекс мероприятий организационного, технического, финансового характера, позволяющий предприятию восстановить свою конкурентоспособность

Хрипач В.Я., Суша Г.З., Андросович Е.И. Выделение структурных подразделений предприятия с самостоятельным балансом и р/сч., но без образования юридического лица	Грушенко В.И. Фомченкова Л.В. Процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности	Карлик А., Гришпун Е. Приведение организационной и производственной структур, мощностей имущества и занимаемых земельных участков в соответствии с объемами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами.
Тренев Н.Н. Радикальная трансформация, как смена состояния равновесия фирмы	Забелин П.В. Осуществление радикальных изменений в портфеле, т.е. устранение одних сфер из портфеля и включение других, посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли	Грязнова А.Г. Последовательное улучшение деятельности фирмы, при котором имеет место минимальный риск инвестора и относительно низкий уровень вложений
Балукова В.А. Постоянные, последовательные преобразования структуры предприятия, в зависимости от внешнего окружения и внутреннего состояния предприятия, в целях повышения эффективности функционирования предприятия, его инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности выпускаемой продукции	Минаев Э.С., Крыжановский В.Г. Структурная перестройка, в целях повышения обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов предприятия	Бляхман Л.С. Комплексное преобразование фирм, с целью обеспечения их конкурентоспособности в новых условиях.

Задание 1: использование прием «модерация» в группах произвести оценку существующих определений «реструктуризация» и ставить собственное (групповая работа)

Задание 2: Определите характерные черты терминов «реструктуризация», «реорганизация», «реформирование» и заполните следующую таблицу

Признак	«Реорганизация»	«Реструктуризация»	«Реформирование»
Управление			
Изменение организационной и правовой структуры			
Экономическое объединение предприятий (приобретение контрольного пакета акций)			
Производство			
Техническое перевооружение			
Реконструкция			
Расширение предприятия			
Новое строительство			
Освоение новой продукции			
Кадры			
Повышение квалификации			
Привлечение новых кадровых ресурсов			

Практическое занятие 2. Процессы изменений, преобразований и реструктуризации в жизненном цикле предприятия.

1. Упражнение разминка «Сопротивление изменениям» (20 минут)

2. Работа в группах «Мозаика» (2, 3 группы) (20 минут)

- давайте вспомним этапы жизненного цикла любой организации

- вам даны карточки с наименованиями основных этапов ЖЦП и характеристики данных этапов, вам необходимо за 20 минут, сопоставить характеристики с этапами

- обсуждения

Мы видим, что на протяжении всего ЖЦП происходят какие то изменения и преобразования, их характер зависит от сложившихся условий как внешних, так и внутренних.

3. Работа в группах (3 группы)

1 группа – этап бизнес идея, этап создание

2 группа – этап роста, этап зрелости

3 группа – этап упадка

Необходимо в группах ответить на следующие вопросы:

1) В чем может проявляться необходимость изменений (преобразований) на данном этапе?

2) Каков характер изменений (преобразований) на данном этапе ЖЦП?

- добровольный

- принудительный

- под влиянием внешних факторов

- под влиянием внутренних факторов

Обсуждение, фиксирование процессов реструктуризации необходимых на каждом этапе ЖЦП.

4. Рефлексия (ваши чувства, ваши выводы по сегодняшней теме)

1 Этап: БИЗНЕС ИДЕЯ
Обсуждение, минимум конкретных действий
Сбор, анализ информации
Важна необходимость финансовой поддержки и готовность рынка
Предприятие инвестирует ресурсы
2 Этап: СОЗДАНИЕ
Нечеткая структура, небольшой бюджет
Практическое отсутствие процедуры ведения бизнеса
Необходимы периодические вливания денежных средств
Не достаточное количество собственных финансовых ресурсов
Предприятие инвестирует ресурсы
3 Этап: РОСТ
Диверсификация в различные сферы бизнеса
Действия предприятия осуществляются методом «проб и ошибок»
Стратегия расширения бизнеса. путем сделок слияния и поглощения
Отсутствие стабильности в целях, методах и способах управления, структуре управления
Необходимость достаточно большого объема финансовых ресурсов
Нестабильность финансово-хозяйственной деятельности
Предприятие инвестирует ресурсы
Существует текущая потребность в финансировании
Предприятие кредитуется
4 Этап: ЗРЕЛОСТЬ
Оптимальное соотношение между гибкостью и управляемостью
Наличие собственных ресурсов, накопленных в процессе деятельности компании
Расширение сферы бизнеса, путем сделок слияния и поглощения

Расширение сферы бизнеса, путем экономических объединений предприятий
Предприятие кредитруется
5 этап: УПАДОК
Потеря предприимчивости компании
Снижение пополнения новыми ресурсами
Потеря гибкости
Сокращение бюджета на различного рода исследования и разработки
Снижение прибыльности деятельности компании

Практическое занятие 3. Опыт проведения реструктуризации в России и за рубежом.

Объем аудиторных часов – 2 часа, самостоятельная работа по теме – 6 часов.

Необходимо выбрать коммерческую организацию, прошедшую процедуру реструктуризации¹, и составить отчёт о предпосылках и результатах реструктуризации.

Название отчёта: О реструктуризации *организационно-правовая форма и название компании*.

Например: «О реструктуризации ОАО Пример».

Требования к структуре отчёта:

- Титульный лист;
- Содержание (с указанием страниц);
- Краткая история компании (1-2 с.);
- SWOT-анализ компании на дату, предшествующую принятию решения о проведении реструктуризации (1-2 с.);
- Стратегия и программа мер по реструктуризации (2-3 с.);
- Оценка результатов реструктуризации (1-2 с.);
- Использованные источники (ссылки на источники в Интернет должны иметь не только адрес, но и название сайта);
- Приложения.

Требования к оформлению:

Поля: верхнее – 3 см, нижнее – 3 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см, переплёт – 0. Шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 12-14 пт.; межстрочный интервал – 1,5 пт., отступ первой строки – 1,27 см; выравнивание – по ширине страницы.

Работа оценивается «зачёт/незачёт». Критерии оценки:

- 1) соответствие установленным требованиям;
- 2) устная защита отчёта автором.

Сроки выполнения отчёта устанавливаются руководителем, работа может быть передана руководителю по электронной почте.

Практическое занятие 4. Законодательная база реструктуризации в РФ.

Анализ ситуации. Реформирование коммерческой компании «Электротехническая корпорация – РОЭЛ».

Вопросы для подготовки:

- 1) Государственная концепция реформы предприятий носит рекомендательный или обязательный характер?

2) Требования реформы предприятий носят внутренний характер или определяются внешними требованиями экономики страны?

3) Всегда ли осуществляется государственная поддержка реформы конкретного предприятия? Какие условия необходимы для этого?

4) Какие меры должно предпринять государство для обеспечения успеха реформирования предприятий или успех зависит только от самих предприятий?

5) Может ли государство вмешиваться в процессы реструктуризации коммерческих предприятий и в какой степени и виде?

6) Анализ финансово-экономической деятельности предприятия проводится силами предприятия или обязательно требуются участники «со стороны»?

7) Что является основной целью реформирования предприятий (с точки зрения предприятия и точки зрения государства)?

8) Обязательна ли реализация всех направлений Типовой программы реформирования для предприятия?

9) Обязательны ли инвентаризация имущественного комплекса предприятия и его реструктуризация в рамках реформирования предприятия?

10) Обязательно ли в ходе реформы проводится сокращение персонала? Какие мероприятия возможны в области кадровой политики?

Практическое занятие 5. Оперативная реструктуризация, ее цели и задачи. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса, задолженности, издержек. Аутсорсинг. Бюджетирование.

Анализ ситуации Опыт Чебоксарского ПО "Промприбор" (текст ситуации приведен в разделе текущий контроль знаний).

Вопросы к ситуации:

1) Преимущества и недостатки разукрупнения предприятия.

2) Преимущества и недостатки создания центров финансовой ответственности на рассматриваемом предприятии.

3) Опишите процесс реструктуризации предприятия, каковы его плюсы и минусы.

4) Проанализируйте процессы реструктуризации и сформулируйте основные факторы успеха проведенных изменений.

5) Могла ли быть проведена реструктуризация без разукрупнения предприятия

6) Опишите предложенные варианты реструктуризации. Каковы варианты реструктуризации могли быть в этом случае.

7) Опишите и оцените риски предложенного варианта реструктуризации.

Практическое занятие 6. Стратегическая реструктуризация: основные понятия и инструменты.

Рассмотрение деловой ситуации ЗАО «СТРОЙПОЛИМЕР» (текст ситуации приведен в разделе текущий контроль знаний).

Вопросы к ситуации:

1) Проанализируйте, какими конкурентными преимуществами обладают компании из основных групп производителей линолеума (зарубежные компании, компания «Синтерос», другие отечественные производители), исходя из следующих критериев:

- применяемое производственное оборудование, технологии и их уникальность;
- наличие know-how и незаурядных производственных компетенций;
- наличие уникальных навыков работы на рынке, популярных торговых марок;
- доступ к каналам распределения продукции;
- господдержка;
- удобное местоположение производственных мощностей.

2) Представьте, что Вы руководитель группы консультантов, проводящих исследование существующего положения в отрасли для последующей выработки рекомендаций относительно целесообразности инвестирования в предприятия отрасли. Постарайтесь, исходя из имеющейся в наличии информации и поставленных задач, составить план работ группы:

- последующие шаги (какую информацию Вы хотите получить в результате дополнительных исследований и методы сбора);
- намеченные цели.

3) В чем, на Ваш взгляд, заключаются отличительные особенности рынка бытовых линолеумов по сравнению с рынком специальных напольных ПВХ покрытий?

4) Представьте, что Вы руководитель группы консультантов. Какую стратегию ЗАО «Стройполимер» на данных рынках Вы порекомендовали бы выбрать?

5) Почему, по Вашему мнению, консультанты именно таким образом оценили степень привлекательности каждого из направлений и уровень необходимых ресурсов?

6) На какие аспекты (от структурных вопросов до подходов к кадровой политике, вопросов кооперации, методов продвижения в регионах) необходимо обратить особое внимание для успешного продвижения по каждому из выбранных направлений?

Практическое занятие 7. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности.

Рассмотрение примера реструктуризации ГУП «Фокус» путем выделения самостоятельных бизнес единиц (текст ситуации приведен в разделе текущий контроль знаний).

Вопросы для обсуждения:

1) Оцените преимущества и недостатки используемого способа реструктуризации бизнеса предприятия ГУП «Фокус».

2) Какие еще варианты реструктуризации Вы бы предложили в данном случае?

3) Чем опасно разукрупнение предприятия?

4) По какой причине арбитражный управляющий выбрал именно такой вид реструктуризации?

5) Приведите свои примеры реструктуризации на кризисных предприятиях.

2.3 Методические указания по выполнению курсовых работ

Выполнение студентами курсовой работы по курсу «Реструктуризация» является необходимым элементом учебного процесса. Работа выполняется в течение девятого семестра изучения дисциплины.

Параллельное с получением знаний и приобретением навыков работы на лекциях и семинарах написание курсовой работы позволяет закрепить полученные знания, глубже вникнуть в проблемы управления разными объектами, инициирует дискуссии, помогает на основании коллективного обсуждения находить и обосновывать наиболее перспективные решения. Научное руководство выполнением курсовой работы позволяет преподавателю привить студенту навыки мыслить и самостоятельно обосновывать эффективность тех или иных управленческих решений. В целом же такой подход обеспечивает повышение качества и результативности обучения экономики и менеджменту.

Курсовой проект является одним из этапов подготовки специалистов. Он предполагает приобретение студентами навыков исследовательской работы, опыта работы с литературой и источниками информации, подбора и первичной обработки фактического материала, диагностики финансово-хозяйственной деятельности, выявления основных и приоритетных проблем, подлежащих процедуре реструктуризации, написания организационного проекта по реструктуризации и оценке его эффективности.

Целью курсового проекта – является закрепление и углубление полученных знаний, а также разработка умений и навыков самостоятельного проведения диагностики предприятия, выявления проблем подлежащих реструктуризации, разработке проекта по реструктуризации и оценке его эффективности.

Целью проекта по реструктуризации является переориентация предприятия на прибыльные сегменты рынка, проведение обновления производственной базы и кадрового состава предприятия, в результате которых происходит:

- 1) завоевание лидерских позиций в выделенных стратегических сегментах рынка (за счет качества, цены, сервиса и других параметров);
- 2) снижение затрат предприятия по основной продукции за счет выделения излишних производственных мощностей;
- 3) увеличение качества продукции и ее потребительских свойств;
- 4) оптимизация основных процессов (закупки, производства, поставки);
- 5) внедрение прозрачной, ориентированной на рынок системы управления;
- 6) привязка ответственности и мотивации сотрудников к достижению этих целей.

Выполнение данного курсового проекта базируется на применении студентами знаний и навыков, полученных при изучении таких дисциплин учебного плана как «Основы экономической теории», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Статистика», «Менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент».

Выполнение курсового проекта по дисциплине «реструктуризация» способствует успешной подготовке к выполнению дипломной работы по специализации «Экономика и управление на предприятии по отраслям».

Этапы и сроки выполнения курсовой работы должны быть в обязательном порядке быть согласованы с руководителем в соответствии с утвержденным графиком.

Информационной базой курсового проекта являются материалы предприятий, выбранных студентами в качестве объекта исследования и базы учебно-ознакомительной и производственной практик. Курсовой проект по дисциплине «реструктуризация» должен выполняться с учетом реальных задач, и направлен на решение реальных проблем, стоящих перед предприятием.

Общая схема написания курсового проекта

Общую схему написания курсового проекта можно представить в виде следующей логической схемы:

1. Выбор темы курсового проекта
2. Обоснование актуальности выбранной темы
3. Постановка цели и конкретных задач курсового проекта
4. Определение объекта и предмета курсового проекта
5. Выбор методов (методик) проведения анализа в курсовом проекте
6. Обзор и анализ теоретического материала по рассматриваемой проблеме, процедурах и механизмах ее решения (реструктуризации, реорганизации, реформированию)
7. Проведение диагностики объекта исследования, выявление актуальных проблем и их причин, которые привели к необходимости реструктуризации, а также поиск резервов
8. Описание организационного проекта по проведению реструктуризации
9. Проект по реструктуризации и оценка его эффективности
10. Формулирование выводов и оценка полученных результатов
11. Написание библиографического списка использованных источников
12. Защита и презентация результатов курсового проекта

Тематика курсовых проектов учитывает теоретические и практические значения включаемых в него проблем. Тему курсового проекта студент выбирает самостоятельно, ориентируясь не только на личностные наклонности студента и актуальность темы, но и на возможность выполнения практической части, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной работы.

Выбор темы курсового проекта должен быть обоснован проблемой, которую необходимо разрешить на рассматриваемом предприятии. При выборе темы необходимо ориентироваться на решение таких вопросов, как повышение результативности производственно-хозяйственной деятельности и финансовой деятельности предприятий, совершенствование системы управления предприятием, совершенствование системы управления производством, рационализация производственно-хозяйственных связей, повышение эффективности инвестиционной деятельности, улучшение использования ресурсов предприятия, повышение конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности предприятия и т.д. и т.п.

Примерный перечень тем курсовых работ для очной формы обучения

1. Формирование стратегических решений по реструктуризации предприятия
2. Реструктуризация корпоративной культуры предприятия
3. Реструктуризация предприятия, с целью повышения его конкурентоспособности
4. Управление изменениями при реструктуризации предприятия
5. Организационная реструктуризация предприятия
6. Реструктуризация системы управления издержками на предприятии
7. Реструктуризация предприятия путем отсеечения нестратегических видов бизнеса (видов деятельности, продуктов, работ, услуг)
8. Реструктуризация предприятия путем выделения / отказа от вспомогательных производств (промышленный аутсоринг)
9. Анализ возможностей франчайзинга на предприятии

10. Аутсоринг, как способ увеличения стоимости предприятия (реструктуризация предприятия, с применением аутсоринга)
11. Специализация предприятия, как механизм реструктуризации
12. Диверсификация предприятия, как механизм реструктуризации
13. Реструктуризация как способ управления стоимостью предприятия
14. Разукрупнение, как способ реструктуризации предприятия
15. Оптимизация налогообложения предприятия
16. Разработка и реализация программы мер по оптимизации налогообложения
17. Возможные варианты реструктуризации предприятия по максимизации или увеличению его стоимости
18. Разработка концепции реструктуризации предприятия
19. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия
20. Реструктуризация дебиторской задолженности
21. Реструктуризация задолженности предприятия
22. Реструктуризация задолженности по налогам и сборам
23. Анализ возможностей реорганизации предприятия (путем слияния, поглощения, выделения и т.п.)
24. План реструктуризации и финансового оздоровления предприятия
25. Анализ возможностей реструктуризации предприятия
26. Стратегия реструктуризации предприятия
27. Оценка эффективности реструктуризации предприятия
28. Финансовая реструктуризация предприятия
29. Организация проведения реструктуризации
30. Обоснование эффективности реструктуризации предприятия
31. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса
32. Политика формирования акционерного и заемного капитала акционерных обществ в процессе санации
33. Инвестиционная стратегия предприятия в условиях нестабильного внешнего окружения
34. Участие акционерных предприятий в холдингах
35. Разработка инвестиционной стратегии на предприятии в процессе санации
36. Планирование инвестиций и использование мощностей предприятия в процессе санации
37. Выявление внутренних резервов реструктуризации предприятия
38. Выявление внешних резервов реструктуризации предприятия
39. Реструктуризация в условиях ограниченных финансовых ресурсов и неопределенности будущего
40. Управление рисками предприятия
41. Управление портфельными инвестициями
42. Использование форм и методов государственной поддержки неплатежеспособных предприятий
43. Выбор оптимальной инвестиционной стратегии на предприятии, находящемся в процессе санации (внешнего управления)
44. Проблемы эффективного управления привлеченным инвестиционным капиталом

45. Современные формы и методы привлечения и использования иностранного капитала и возможности их использования российскими предприятиями

46. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов на предприятиях находящихся в процессе санации

47. Критерии оценки эффективности инвестиций на предприятиях, в процессе реструктуризации

48. Использование форм и методов государственного регулирования инвестиционной активности на предприятиях

49. Оперативная реструктуризация (выявление точек повышенной опасности в процессе производства, финансирования и инвестирования; использование методов детерминированного факторного и стохастического анализа для выявления внутренних резервов предприятия)

50. Реструктуризация материальных активов как средство достижения точки безубыточности

51. Разработка плана финансового оздоровления предприятия с учетом финансовых рисков

52. Повышение рыночной стоимости собственного капитала предприятия как критерия эффективности реструктуризации

53. Стратегическая реструктуризация предприятия (управление факторами, воздействующими на рост инвестиционной привлекательности предприятия)

54. Разработка антикризисной инвестиционной стратегии в условиях ограниченности финансовых ресурсов

55. Реструктуризация акционерного капитала (оценка стоимости капитала в результате слияний и поглощений)

Студентом может быть самостоятельно предложена тема курсового проекта, при этом выбор должен быть обоснован и целесообразен. Изменение темы работы во время ее выполнения возможно при наличии веских оснований.

Тема курсового проекта должна отвечать современным требованиям теории и практики. Она должна быть конкретной и иметь практическое значение. Практическая значимость работы проявляется в возможности практического внедрения результатов в деятельность организаций, выбранных в качестве объекта исследования.

Общие рекомендации и требования к курсовому проектированию изложены в следующем методическом пособии: Довгая Т.В. Методическое пособие по подготовке, написанию и защите курсового проекта по дисциплине «реструктуризация» для студентов специальностей «Экономика и управление на предприятии по отраслям (машиностроение)». Благовещенск: Амурский государственный университет, 2007.

2.4 Методические указания по самостоятельной работе студентов

В широком смысле под самостоятельной работой следует понимать совокупность всей самостоятельной деятельности студента, как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствии.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;

- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы студентов должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Самостоятельная работа по изучению курса предполагает внеаудиторную работу, которая включает:

- 1) Подготовку к практическим занятиям;
- 2) Написание отчетов по предложенным темам;
- 3) Написание курсовой работы;
- 4) Подготовку к экзамену.

Этапы подготовки к практическим занятиям:

1. Просмотр записей лекционного курса.
2. Составление резюме прочитанной главы соответствующего раздела рекомендуемого теоретического источника или учебника.
3. Выполнение заданий по теме и их комментирование. Особо важным этапом является резюме прочитанного теоретического источника, так как это является важным условием подготовки к зачету и экзамену.

Формы контроля самостоятельной работы:

- включение предлагаемых для изучения вопросов в перечень вопросов экзаменационных билетов;
- тестовый контроль;
- выступления на практическом занятии;
- участие в деловой игре;
- защита отчетов и курсовых работ.

Критерии оценок результатов самостоятельной работы:

- 1) Уровень освоения студентами учебного материала;
- 2) Умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- 3) Обоснованность и четкость изложения ответа.

III. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

3.1 Текущий контроль знаний

Контрольные вопросы по теме 1:

- 1) Различие понятий «реструктуризация» и «реформирование».
- 2) Цель и задачи реформы предприятий.
- 3) Цели и задачи реструктуризации.
- 4) Виды реструктуризации.
- 5) Объекты и субъекты реструктуризации.

Тесты по теме 1:

1. Реструктуризация - это процесс:

- а) Преобразования структур, обеспечивающих функционирование предприятия.
- б) Создания организационной структуры на новом предприятии.
- в) Изменения принципов функционирования предприятия.
- г) Оптимизации объёмов финансовых потоков предприятия.

2. Реструктуризация предприятия осуществляется:

- а) Регулярно.
- б) Только в процессе реорганизации.
- в) Только в процессе финансового оздоровления.
- г) По мере необходимости.

3. Цель реформы предприятий:

- а) Обеспечение успешной работы предприятий в условиях рыночной экономики.
- б) Банкротство убыточных предприятий.
- в) Приватизация государственной собственности.
- г) Переоценка активов предприятия.

4. К субъектам реструктуризации следует отнести:

- а) Отрасль.
- б) Собственников предприятия.
- в) Законодательство по реструктуризации.
- г) Имущественный комплекс.

5. К объектам реструктуризации следует отнести:

- а) Консалтинговые компании.
- б) Менеджеров предприятия.
- в) Задолженность предприятия.
- г) Программное обеспечение процедуры реструктуризации.

6. Реформирование обеспечивает переход предприятия на принципы функционирования:

- а) Законодательно установленные.
- б) Общепринятые в рыночной экономике.
- в) Не обеспечивает изменение принципов функционирования.

7. Реформа предприятий была инициирована в (году):

а) 1992.

б) 1994.

в) 1997.

г) 1999.

8. Восстановление платёжеспособности - цель реструктуризации:

а) Оперативной.

б) Стратегической.

в) Финансовой.

г) Инвестиционной.

9. По направленности преобразований различают реструктуризацию:

а) Макро- и микроуровня.

б) Отрасли и предприятия.

в) Оперативную и стратегическую.

г) Внутреннюю и внешнюю.

10. Концепцией реформирования предприятия и иных коммерческих организаций предусматривается сокращение числа унитарных предприятий, основанных на праве:

а) Хозяйственного ведения.

б) Оперативного управления.

Контрольные вопросы по теме 2:

1) Основные достоинства и недостатки рассмотренных программ по реструктуризации предприятий;

2) Особенности реструктуризации на российских предприятиях;

3) Перспективы реструктуризации в России;

4) Ошибки, совершаемые при реструктуризации предприятий;

5) Наиболее эффективные методы реструктуризации российских предприятий.

Контрольные вопросы по темам 3 и 4:

1) Специальная нормативно-правовая база реструктуризации.

2) Применение в процедуре реструктуризации законодательства, регулирующего отдельные вопросы функционирования коммерческих организаций.

3) Различия понятия «реорганизация» и «реструктуризация».

4) Формы реорганизации.

5) Правовое обеспечение процессов реформирования.

6) Технология реструктуризации.

7) Система методов, применяемых в процедуре реструктуризации.

8) Реструктуризация системы управления компанией при реорганизации.

9) Понятие и порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса.

10) Особенности управления персоналом на реструктурируемом предприятии.

11) Потребности и возможности процедуры реструктуризации.

Тесты по темам 3 и 4:

1. Определение реструктуризации предприятия даёт:

- а) Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций.
- б) Федеральный закон «О реструктуризации коммерческих организаций»
- в) Федеральный закон «О реформировании предприятий и иных коммерческих организаций»

2. Формой реорганизации, при которой не происходит ликвидация юридического лица, является:

- а) Присоединение.
- б) Выделение.
- в) Разделение.
- г) Слияние.
- д) Преобразование.

3. Формой реорганизации, при которой не происходит создание нового юридического лица, является:

- а) Присоединение.
- б) Выделение.
- в) Разделение.
- г) Слияние.
- д) Преобразование.

4. Реорганизация и реструктуризация - это синонимы.

- а) Верно.
- б) Неверно.

5. Концептуальные вопросы развития различных отраслей экономики рассматриваются в рамках:

- а) Федеральных программ.
- б) Региональных программ.

6. Позиционный анализ проводится в отношении реструктурируемого предприятия на этапе:

- а) Формирования проектов решения проблем.
- б) Комплексной диагностики предприятия.
- в) Оценки источников ресурсов.
- г) Подготовки бизнес-плана реструктуризации.

7. Целевая установка реинжиниринга:

- а) Максимизация выручки.
- б) Минимизация затрат.
- в) Улучшение качества производимых товаров.
- г) Повышение зарплаты сотрудников.

8. ABC-метод используется в качестве инструмента управления:

- а) Персоналом.
- б) Стоимостью бизнеса.
- в) Бизнес-процессами.
- г) Затратами.

9. Коэффициент конвертации для акций рассчитывается при присоединении к акционерному обществу юридического лица, созданного в форме:

- а) АО.
- б) ООО.
- в) Производственного кооператива.
- г) В любом случае при организации дополнительной эмиссии.

10. Проектирование функциональной модели предшествует:

- а) Организационно-управленческому анализу.
- б) Построению структурной модели

Контрольные вопросы по теме 5:

1. Каким образом отчуждение имущества может повысить финансовый потенциал компании?
2. Какое влияние оказывает совершенствование организации производственных процессов на повышение эффективности использования имущества?
3. Охарактеризуйте источники экономии, возникающие при консервации имущества.
4. Определите и охарактеризуйте проблемы реструктуризации имущественного комплекса.
5. Какие задачи решает реструктуризация кредиторской задолженности?
6. Какие задачи решает реструктуризация дебиторской задолженности?
7. Каким образом может быть оценен эффект от реструктуризации затрат?
8. Оцените затратность внедрения известных вам систем управления затратами.
9. Назовите и охарактеризуйте способы выявления внутрипроизводственных резервов.
10. В чём заключаются преимущества использования аутсорсинга?
11. Каковы недостатки аутсорсинга?
12. Объясните, каким образом в структуре предприятия выявляются центры финансовой ответственности.
13. Какая концепция оперативной реструктуризации вам больше всего нравится и почему?
14. В чём состоит принципиальная разница между известными вам концепциями оперативной реструктуризации?
15. Какие задачи и каким образом решает оперативная реструктуризация?

Тесты по теме 5:

1. Структурные подразделения, отвечающие за движение денежных средств, называют:

- а) Центрами финансовой ответственности.
- в) Дочерними обществами.
- г) Зависимыми обществами.
- д) Хозяйствующими субъектами.

2. Перевод долга на третьих лиц относится к способу реструктуризации задолженности:

- а) Конверсия.
- б) Переоформление.
- в) Списание.
- г) Зачёт встречных требований.

3. Не относится к мерам по повышению ликвидности активов такая мера, как:

- а) Внесение имущества в качестве вклада в уставный капитал другой компании.
- б) Продажа имущества.
- в) Консервация неиспользуемых активов.
- г) Приобретение непрофильных активов с целью расширения материально-технической базы.

4. Анализ динамики остатков нереализованной продукции проводится с целью:

- а) Коррекции ассортиментной политики.
- б) Выявления резервов роста объёма выпуска.
- в) Выявления затрат, связанных с нарушением ритмичности производства.

5. Финансовая структура предприятия обязательно должна совпадать с организационной структурой.

- а) Верно.
- б) Неверно.

6. Отсрочка, рассрочка платежей позитивно влияют на ликвидность:

- а) Перспективную.
- б) Текущую.

7. К потерям ликвидных активов ведёт:

- а) Конверсия.
- б) Списание.
- в) Зачёт встречных требований.
- г) А, В.

8. Реально сокращает задолженность компании:

- а) Рассрочка.
- б) Отсрочка.
- в) Зачёт встречных требований.

9. Реструктуризацию имущественного комплекса целесообразно начинать с:

- а) Оценки рыночной стоимости имущества.
- б) Анализа состояния имущества.
- в) Инвентаризации имущества.
- г) Вывода из состава налогооблагаемой базы неиспользуемого имущества.

10. Не является отчуждением имущества:

- а) Списание неликвидного имущества.
- б) Передача в качестве вклада в уставный капитал другой компании.
- в) Передача объектов социально-культурной сферы в ведение органов местного самоуправления.
- г) Консервация имущества.

Контрольные вопросы по темам 6 и 7:

1. В каких случаях применяется реинжиниринг бизнес-процессов?
2. В каких случаях применяется перепрофилирование производства?
3. В каких случаях применяется диверсификации производства?

4. В каких случаях применяется внедрение инновационных проектов?
5. Что выгоднее: переориентация на неосновные виды деятельности или развитие новых видов бизнеса?
6. Назовите цель и задачи стратегической реструктуризации.
7. Какова роль бизнес-плана в процедуре реструктуризации?
8. Охарактеризуйте жизненный цикл проекта реструктуризации.
9. Охарактеризуйте этапы стратегической реструктуризации.
10. Охарактеризуйте инструменты стратегической реструктуризации.
11. Чем диверсификация производства отличается от реперофиллирования?
12. Назовите преимущества диверсификации.
13. Назовите недостатки диверсификации.
14. Охарактеризуйте этапы оформления инновационного проекта.
15. Перечислите задачи, которые решает реперофиллирование производства. 16. Перечислите задачи, которые решает диверсификация производства.
17. Перечислите задачи, которые решает внедрение инновационных проектов.
18. Перечислите задачи, которые решает реинжиниринг бизнес-процессов.
19. Охарактеризуйте этапы процедуры реинжиниринга.
20. Каким образом реинжиниринг бизнес-процессов создаёт для компании конкурентные преимущества?
21. Каким образом реперофиллирование производства создаёт для компании конкурентные преимущества?
22. Каким образом диверсификация производства создаёт для компании конкурентные преимущества?
23. Каким образом внедрение инновационных проектов создаёт для компании конкурентные преимущества?
24. Охарактеризуйте содержание плана реструктуризации.
25. Что означает фраза «формирование бизнес-предложения»?

Тесты по темам 6 и 7:

1. Этап выбора направлений и методов оптимизации денежных потоков предшествует этапу:

- а) Обоснования типа политики управления денежным потоком.
- б) Исследования факторов, влияющих на формирование денежного потока.
- в) Планирования денежных потоков.

2. К мерам сбалансирования дефицитного денежного потока относится:

- а) Дополнительная эмиссия акций.
- б) Снижение суммы постоянных издержек.
- в) Осуществление региональной диверсификации операционной деятельности.
- г) А, Б.

3. К мерам синхронизации денежных потоков относится:

- а) Увеличение масштабов расширенного воспроизводства.
- б) Сокращение сроков предоставления товарного кредита.

- в) Усиление претензионной работы.
- г) Сокращение периода амортизации.

4. В качестве одного из критериев эффективности проекта реструктуризации целесообразно использовать величину рыночной стоимости предприятия с учётом планируемых преобразований, рассчитанную при помощи метода:

- а) Капитализации дохода.
- б) Чистых активов.
- в) Рынка капитала.
- г) Дисконтированных денежных потоков.

5. Изменение долгосрочной задолженности учитывается при определении денежного потока:

- а) Бездолгового.
- б) К акционерам.
- в) Дефицитного.
- г) Избыточного.

6. Выделяют следующие виды реструктуризации в зависимости от применяемой стратегии создания стоимости:

- а) Текущая, инвестиционная, финансовая.
- б) Текущая, перспективная, управленческая.
- в) Инвестиционная, финансовая.
- г) Текущая, инвестиционная, финансовая, перспективная, управленческая.

7. Поэтапное создание стоимости бизнеса подразумевает использование подхода:

- а) Дамодарана.
- б) Коупленда-Мурина-Коллера.
- в) Шарпа.
- г) Гордона.

8. Оптимизация структуры капитала - одна из задач применения реструктуризации:

- а) Текущей.
- б) Инвестиционной.
- в) Финансовой.
- г) Перспективной.

9. Дополнительный/упущенный эффект от реструктуризации - это:

а) Фактическая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину прогнозируемой рыночной стоимости компании после реструктуризации.

б) Прогнозируемая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину фактической рыночной стоимости компании после реструктуризации.

в) Прогнозируемая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину фактической стоимости компании до реструктуризации.

г) Фактическая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину фактической рыночной стоимости компании до реструктуризации.

10. При расчёте бездолгового денежного потока в целях расчёта ставки дисконтирования следует применять метод:

- а) Средневзвешенной стоимости капитала.
- б) Шарпа.
- в) Кумулятивного построения.

Контрольные вопросы по теме 8:

- 1) Возможности реструктуризации в процедуре финансового оздоровления.
- 2) Возможности реструктуризации в процедуре внешнего управления.
- 3) Реструктуризация имущественного комплекса и конкурсное производство.
- 4) Реструктуризация кредиторской задолженности и мировое соглашение.
- 5) Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды.

Тесты по теме 8:

1. Инициатива проведения реструктуризации принадлежит арбитражному управляющему, если предприятие находится в процедуре (банкротства):

- а) Наблюдения.
- б) Финансового оздоровления.
- в) Внешнего управления.

2. Право на реструктуризацию просроченной задолженности перед бюджетом может быть предоставлено:

- а) Всем предприятиям независимо от вида задолженности перед бюджетом при выполнении текущих требований налогового законодательства.
- б) Предприятиям, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности, по задолженности по налогам и сборам при выполнении текущих требований налогового законодательства.
- в) предприятиям, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности, по задолженности по пеням и штрафам при выполнении текущих требований налогового законодательства.

3. Результатом заключения мирового соглашения является соглашение о реструктуризации:

- а) Задолженности перед кредиторами.
- б) Имущественного комплекса.
- в) Уставного капитала.

4. При погашении задолженности перед бюджетом организация, воспользовавшаяся правом на её реструктуризацию, обязана также уплачивать проценты за пользование бюджетными средствами.

- а) Верно.
- б) Не верно.

5. При нарушении налоговой дисциплины организация, воспользовавшаяся правом на реструктуризацию задолженности:

- а) Утрачивает такое право.
- б) Обязана уплатить дополнительные штрафы за задержку текущих платежей и/или платежей по утверждённому графику.
- в) Автоматически объявляется банкротом в судебном порядке.

6. При досрочном погашении части задолженности по утверждённому графику и своевременной уплате текущих налогов организация:

а) Получает возможность списания части оставшегося долга.

б) Освобождается от обязанности уплаты текущих налогов на оставшийся период погашения реструктурированной задолженности.

7. В процедуре финансового оздоровления проводить реорганизацию можно лишь с согласия:

а) Кредиторов.

б) Лиц, предоставивших обеспечение.

в) А, Б.

8. Запрещено осуществлять реорганизацию в процедуре:

а) Наблюдения.

б) Финансового оздоровления.

в) Внешнего управления.

9. Арбитражным управляющим разрабатывается план:

а) Финансового оздоровления.

б) Наблюдения.

в) Внешнего управления.

10. Как правило, на несостоятельном предприятии применяется реструктуризация:

а) Оперативная.

б) Стратегическая.

Деловые ситуации

Ситуация № 1 - Анализ ситуаций. Опыт Чебоксарского ПО "Промприбор"

(Мазур И.И. Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний)

Разукрупнение умножает потенциал

История преобразования ПО "Промприбор" начиналась в 1989 г. В период перехода управления на двухзвенную систему завод оказался в тяжелой ситуации: с истощенными фондами прибыли, неуккомплектованным штатом. Были просрочены обязательства по поставкам, и необходимость их выполнения потребовала коренного повышения производительности труда, эффективности деятельности. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного завода-поставщика специальных электродвигателей для основной продукции завода усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для выживания.

В качестве рабочей программы, реализуемой до настоящего времени, был выбран вариант создания акционерной материнской фирмы (МК), которая образует систему внутренних Центров финансовой ответственности (ЦФО) и сеть дочерних и аффилированных фирм (ДФ).

В материнской компании сосредоточивается основной бизнес — выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратегического

управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

Материнская компания — это стратегия, базовый продукт и конкурентоопределяющая технология. В сеть малых предприятий, создаваемых с различным статусом (общества с ограниченной ответственностью, акционерные и др.), входят условно выделяемые группы:

- по выпуску конечной продукции, ранее изготавливаемой предприятием;
- по выпуску компонентов или оказанию услуг для материнской компании;
- по выпуску новой продукции и оказанию новых услуг, в том числе дилерских.

В начальный момент реструктуризация преследовала следующие цели:

- снижение затрат;
- повышение восприимчивости к техническим новшествам;
- увеличение производительности труда;
- повышение мотивации труда;
- сохранение рабочих мест, обеспечение необходимой занятости.

Основные пути реализации целей реструктуризации:

- повышение адаптивности фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды;
- создание условий для ускорения диверсификации бизнеса;
- снижение издержек за счет использования резервов, имеющихся в распоряжении персонала на участках;
- изменение мотивации, повышение активности и заинтересованности в результатах труда через изменение отношения к собственности (т.е. участие в капитале).

С 1994 г. наметилась смена приоритетов: от частных производственных проблем к стратегическим. Появились цели, связанные с:

- повышением конкурентоспособности продукции и технологий;
- повышением конкурентоспособности или ликвидацией неэффективных подразделений завода;
- ускорением создания новых видов продукции, расширением спектра услуг, предоставляемых потребителям продукции фирмы.

При образовании новых фирм помимо структурной реорганизации решались задачи развития системы послепродажного обслуживания выпускаемых изделий, проектирования и продажи на базе производимой материнской компанией продукции, расширения дилерской (сбытовой) сети в бывших союзных республиках и др.

Сеть дочерних и аффилированных фирм

Бизнес-система ПО "Промприбор" состоит из базовой (материнской) компании АО "ЗЭиМ" и малых фирм-сателлитов (далее — ДФ).

Начало реструктуризации было положено в 1989 г., когда были образованы два малых предприятия — кооператив "Двигатель" и одно товарищество с ограниченной ответственностью, всю продукцию которых закупувала материнская компания. Процесс разукрупнения МК продолжился годом позже — когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: "Базенд", "Контролкан", "МикТротех", "Ситалл Олимп". Все они, кроме фирмы "Контролкан", были созданы

на базе структурных подразделений МК с преобладающей его долей в уставном капитале. Два из них - со 100%-ной закупкой продукции для нужд МК. Опыт оказался положительным, и в 1991 г. процесс разукрупнения ускорился — из 13 новых предприятий 8 были созданы на базе структурных подразделений. Анализ показал: из новых спутников быстро выросла только одна фирма; четыре развивались нормально, одна — медленно, состояние двух не изменилось, трех — ухудшилось, две фирмы обанкротились. Отсутствие какой-либо корреляции текущего состояния фирмы с процентом участия МК в ее капитале и в обороте показывает, что причина различных темпов развития — неотлаженность механизмов контроля и взаимодействия, проблемы подготовки персонала. С учетом этого в следующем году были созданы еще семь фирм, четыре из которых были образованы первоначально со 100%-ной реализацией продукции внутри бизнес-системы. Фирмы, созданные с начала 1992 г., развиваются более успешно.

Таким образом, можно выделить следующие шаги, предпринятые с целью перехода моносистемы в мультисистему:

1. Разделение крупного монопредприятия с созданием дочерних фирм по функциям. Продуктовая ориентация прежняя. Патронажная система в отношении малых фирм со стороны МК.

* 2. Дальнейшее разделение монопредприятия, увеличение числа дочерних фирм, уменьшение доли капитала материнской компании в некоторых дочерних в связи с покупкой последней части доли МК. Продуктовая диверсификация у монопредприятия и у многих дочерних. Ослабление теки материнской компании.

3. Дальнейшее разделение монопредприятия и преимущественное создание дочерних фирм только на основе капитала (без перевода подразделений в самостоятельные фирмы, передачи площадей и др.) для расширения функций и продуктовых линий при реализации в виде отдельного бизнеса новых направлений материнской фирмы. Попытки продажи излишних бизнесов. Переход от "опеки" к принципу "не конкурентен — умирай" даже с потерей капитала материнской компанией.

АО "Завод электроники и механики" (АО "ЗЭиМ"), материнская компания Чебоксарского ЗАО «ПО "Промприбор"», расположено в столице Чувашской Республики.

Завод образован в 1958 г. как первое специализированное предприятие по выпуску электрических исполнительных механизмов. Основное направление деятельности - разработка, производство, сервисное обслуживание электрических исполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, а также производство ультразвуковых расходомеров воды и теплосчетчиков.

Механизмы и приборы, выпускаемые заводом, хорошо зарекомендовали себя на предприятиях тепловой и атомной энергетики, химии и металлургии, нефтепереработки, машиностроения, промышленности строительных материалов, в агропромышленном комплексе, а коммунальном хозяйстве и других отраслях экономики как в России, так и в регионах традиционного экспорта: странах Юго-Восточной Азии, Африки, Восточной Европы, на Ближнем Востоке, в Индии, Китае, на Кубе, в странах СНГ. Объем экспорта составляет 8% годового объема продаж.

АО "ЗЭиМ" занимает ведущее место в структуре российского рынка электрических исполнительных механизмов (70%) и рынка этих механизмов в СНГ (60%). Доля предприятия на рынке специализированной приборной продукции — около 20%.

Большая часть дочерних фирм находится на территории АО "ЗЭиМ" и не имеет замкнутой территории, так как они были созданы из структурных Подразделений завода или на освободившихся площадях. Некоторые дилеры также являются дочерними фирмами. Каждая фирма как и любое юридическое лицо, имеет свой расчетный счет и самостоятельно проводит оперативную финансово-хозяйственную деятельность.

Помещения в основном сдаются в аренду, а оборудование передается в уставный фонд создаваемых предприятий. Как показал опыт, это лучший вариант. Но есть и иные варианты: помещение включается в уставный фонд, а оборудование сдается в аренду. Применяется также аренда оборудования на короткие сроки. Кроме того, все фирмы, находящиеся на территории завода, на договорной основе возмещают затраты АО "ЗЭиМ" по содержанию охраны, услугам столовой, медпункта и т.д.

Патронаж малых фирм осуществлялся постоянно и системно в следующих направлениях:

- 100%-ная закупка продукции дочерних фирм материнской компанией на первом этапе в период становления фирмы;
- обучение кадров;
- еженедельное обсуждение ситуации и совместный поиск решений с участием директора материнской фирмы и всех директоров дочерних фирм;
- проведение взаимозачетов по платежам — постоянно;
- право использования товарного знака ПО "Промприбор";
- выполнение МК на договорной основе недостающих функций, в том числе обеспечение материалами и сырьем через службы снабжения материнской фирмы;
- реализация фирмам по внутривзаводским льготным ценам заводской продукции, комплектующих и т.д.;
- оказание финансовой поддержки в критических ситуациях; материнская фирма, как правило, выступает гарантом при получении банковских кредитов дочерними фирмами (после совместного анализа кредитного запроса);
- социальное обеспечение сотрудников дочерних фирм наравне с сотрудниками МК;
- частично льготная аренда площадей;
- реклама продукции МП, (бесплатное включение в рекламные материалы МК);
- информационная поддержка (налоги, нормы и др.);
- единая инвестиционная политика, оказание помощи в разработке бизнес-планов развития предприятий.

Взаимоотношения между сателлитами и МК определены хозяйственными договорами.

Для повышения эффекта управленческой синергии, возникшей "неформальным способом" — в виде своеобразного "клуба директоров", объединенных вокруг лидера, был создан и формальный механизм — объединение директоров фирм-сателлитов в орган управления акционерного общества закрытого типа ПО "Промприбор". Это позволило и материально заинтересовать людей в поддержании творческой (инновационной) атмосферы.

Центры финансовой ответственности

При всех преимуществах малых предприятий руководство АО не переводит часть цехов в ранг юридических лиц, что обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и нехваткой подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована система

центров финансовой ответственности (ЦФО) - подразделений, отвечающих за достижение определенного финансового результата своей деятельности, большую часть которых составляют центры прибыли.

В настоящее время функционируют 11 ЦФО (без образования юридического лица), обладающие правами полностью хозрасчетного подразделения и имеющие самостоятельные финансовые планы. ЦФО имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, денежными средствами, использовать свою часть полученной прибыли и обязательство отчислять часть прибыли материнской компании.

ЦФО условно можно типизировать следующим образом (табл. 1).

Организацией ЦФО и ведением лицевых счетов занимаются специалисты из бухгалтерии и отдела стратегического планирования и прогнозирования. Учет для налогообложения ведется в финансово-экономических службах центрального офиса. Учет для оперативного финансово-экономического управления — в ЦФО Типизация Центров финансовой ответственности

Первый тип отмирает, так как был необходим на ранних стадиях реструктуризации.

При организации ЦФО применялась следующая процедура:

- формирование целевой группы при участии специалиста по организации финансово-экономических отношений, ее возглавляет будущий руководитель ЦФО;
- разъяснительная работа в коллективе подразделения и принятие решения о переходе в новый статус;
- переговоры между офисом и руководством будущего ЦФО для достижения баланса интересов;
- составление технико-экономического обоснования (ТЭО) перевода подразделения в ЦФО;
- разработка документов, регламентирующих отношения с администрацией (офисом) завода.

Типы ЦФО	Принципы функционирования
Бизнес-единицы (обособлены затраты и доходы по одному из выпускаемых продуктов)	Дополнительно к 3-му варианту появляются платежи по налогам, часть общезаводских расходов, в доходной части — процент от прибылей; отслеживается движение по продаже продукта, имеется более детализированный бюджет
ЦФО затратного типа	Доход в виде отчислений от какого-либо вида деятельности, расходы — в виде затрат, определенных по принципу возможности прямого влияния ЦФО на их размер.
Бюджетные затратного типа	Утверждается бюджет, за превышение которого идут санкции по премиальной части заработной платы
Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии АО "ЗЭиМ"	Выпущенная продукция оплачивается по внутризаводским ценам центральным офисом, затратная часть определяется в регистрах бухгалтерского учета
Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии и субсчетом в банке	Дополнительно ко 2-му варианту есть субсчет в банке, с которого также осуществляются платежи

Выходные документы: положение, договор между ЦФО и администрацией, принцип ценообразования, бюджет ЦФО.

ЦФО — это структурное подразделение предприятия, осуществляющее деятельность на основе хозяйственных договоров с дирекцией (офисом МК, в которую входят все подразделения, не перешедшие в статус ЦФО). Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам, доход ЦФО является их собственностью и используется самостоятельно. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на внутреннем расчетном счете, аналогичном банковскому, т.е. при недостатке средств (отрицательное сальдо) ЦФО теряет возможность производить расходы до изменения состояния счета.

При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяется оборотными средствами в размере их остатков по состоянию на момент перехода. Кроме того, в договоре может быть оговорено снабжение материалами при отсутствии средств на лицевом счете в виде товарного кредита. Цехи с отрицательным сальдо имеют возможность получить кредит у администрации или у других ЦФО. В самых сложных случаях ведется совместный поиск решений, в основе которых лежит принцип финансовой ответственности и уступок.

Все ЦФО (неюридические субъекты экономической деятельности) имеют лицевые счета в главной бухгалтерии (ГБ). Движение денежных средств на лицевом счете рассчитывается ежедневно с подведением ежемесячных итогов. Есть ЦФО с субсчетом в банке, при этом показателем результативности (во избежание путаницы) продолжает оставаться лицевой счет.

Оплата труда сотрудников ЦФО регламентируется положением об оплате труда и положением о премиях. Кроме того, используют хоздоход. Принцип распределения дохода и формы оплаты труда определяют сами ЦФО. Анализ их работы проводится в краткой форме ежемесячно, а в полном объеме — два раза в год.

Степень свободы, предоставляемой ЦФО в сфере принятия решений, возрастает по мере развития отношений и определяется во время переговоров. Инициатором расширения функций и прав могут выступать обе стороны.

Основные права ЦФО:

- нанимать работников и устанавливать формы и системы оплаты труда (кроме руководителей, контракты с которыми заключает только генеральный директор);
- заключать договоры со сторонними организациями на оказание услуг, кроме услуг, которые могут быть использованы для изготовления продуктов конкурентов;
- использовать свои финансовые средства.

Вместе с тем имеются ограничения по ряду аспектов хозяйственной деятельности. Так, получение материалов и выплата заработной платы возможны только при наличии средств на лицевом счете.

Правовое поле документов, регламентирующих деятельность ЦФО, постоянно совершенствуется.

Переговорный процесс

В процессе преобразований в ПО пришли к убеждению: эффективность разукрупнения определяется способностью достижения баланса интересов, являющегося результатом скрупулезно организованного переговорного процесса.

Принципы организации переговорного процесса:

- отсутствие давления (живой пример — лучший мотивирующий фактор) — исключение из процесса директивы как фактора достижения результата;
- максимальный учет интересов всех сторон на основе объективных экономических критериев;
- заявленная цель — достижение полного согласия сторон на основе баланса интересов;
- проведение переговоров через обучение (экономические знания, навыки взаимодействия с окружающей средой и т.д.);
- • обеспечение динамичного и не ограниченного временными рамками переговорного процесса.

Можно выделить следующие основные этапы проведения переговоров:

1. *Этап подготовки*, который должен обеспечить:

- многовариантность договоров, являющихся базой переговоров;
- интеграционность процесса разработки ТЭО (бизнес-планов) перевода в ЦФО, МП;
- возможность использования "испытательного срока" — периода, за время которого коллектив ЦФО может существенно изменить условия договоров с администрацией по итогам фактической работы в новом статусе;
- параллельное и часто опережающее обучение, особенно с использованием игровых методов, психологических тренингов;
- "выращивание партнера" по переговорам как в ходе обучения, так и прямыми методами мотивирования лидера будущего ЦФО (контракт, предусматривающий, например, существенное расширение самостоятельности в принятии решений или прямую зависимость вознаграждения лидера ЦФО от результата деятельности и др.).

2. *Этап предварительного обсуждения* — экспертные критериальные оценки.

3. *Этап основных переговоров* (с генеральным директором), который по результатам процесса организует институализацию достигнутых договоренностей.

Для решения внутренних хозяйственных споров по договорам действует Положение о хозрасчетных претензиях. Постоянно действующая комиссия по рассмотрению претензий под председательством генерального директора рассматривает претензии, составленные в определенной форме, уточняет размер ущерба и определяет степень вины. Утвержденная сумма ущерба по хозрасчетным претензиям снимается с лицевого счета виновника безакцептно.

Положение регламентирует срок подачи претензии, период действия, вопросы размеров претензий (например, максимальный размер ограничивается 60% фонда оплаты труда (ФОТ) служб и вспомогательных подразделений и достигает 100% ФОТ). Часть претензий к службам офиса — превышение суммы признанной претензии — компенсируется за счет общей прибыли завода.

Конфликтные ситуации между фирмами, входящими в бизнес-систему, разрешаются в третейском суде. В качестве такого суда был выбран совет директоров (3 человека).

Взаимодействие функциональных служб с дочерними фирмами

Взаимодействие функциональных служб с дочерними предприятиями определяется договорами взаимоотношений и уставом дочерних фирм. МК не имеет права вмешиваться в оперативную деятельность дочерних фирм и несет за них ответственность в пределах доли в уставном капитале.

Взаимоотношения администрации МК (руководство и функциональные службы) с ЦФО также определяются договорами.

Хотя ряд служб (планово-документарный отдел, финансовый отдел, главная бухгалтерия) пока не реорганизованы, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не ростом численности работников, а за счет других средств, например компьютеризации.

Новые требования к организации работы с персоналом определили переход от традиционных функций отдела кадров к реализации задачи по развитию человеческих ресурсов, а именно:

- оценку наличных ресурсов (существующий персонал и задачи современного бизнеса);
- оценку будущих потребностей в персонале исходя из поставленных задач;
- разработку программы по удовлетворению будущих требований к персоналу;
- планирование и реализацию развития карьеры перспективных сотрудников.

Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. Отдел маркетинга (ОМ) отвечает за планирование, производство, изучение и стимулирование спроса, рекламу, формирование базы данных по клиентам и конкурентам. Здесь ведется автоматизированный мониторинг информации, поступающей от клиентов (прямых потребителей и крупных посредников) по нескольким параметрам (клиент, виды закупаемой продукции, объем закупок, время оплаты). В структуру отдела входят:

- менеджеры, ответственные за сбыт определенного продукта (продуктовые менеджеры);
- менеджеры, отслеживающие спрос, специфику потребностей клиентов и контролирующие сбыт по определенной отрасли;
- менеджеры, ответственные за сбыт по определенному географическому региону;
- менеджер по работе с авторизованными посредниками (дилерами).

С 1996 г. ОМ работает в статусе ЦФО, более того, практически каждый

менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система, определяющая "поля ответственности" сторон и механизмы мотивации работника. При этом оплата работы зависит от степени выполнения персонального плана по объему продаж.

Для активизации конкуренции между группами менеджеров часть отдела сбыта была выделена в отраслевую сбытовую фирму, за которой закрепили некоторые сегменты рынка.

Был создан новый отдел активного развития (ОАР), в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов (организация проектных групп, разработка планов и этапов работ по времени и ресурсной обеспеченности, контроль и управление проектами, координация и увязка их реализации). Сейчас с бизнес-планами работают проектные целевые группы. На стадии

реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образоваться коллективы предприятий (например, так было создано дочернее предприятие "ЗЭиМ-Лайн").

Внутрифирменное ценообразование

Ценообразование по основной продукции осуществляет отдел маркетинга, ценообразование по разовым услугам и по сторонним заказам ЦФО ведут самостоятельно.

Внутреннее ценообразование строится на основе калькулирования цеховой себестоимости (без включения общезаводских расходов) с учетом доли прибыли, ограниченной в размере смет на образование фондов материального поощрения (ФМП), образуемых ЦФО согласно договору. Процент накладных расходов, включаемых в цеховую себестоимость, исчисляется из цены услуг вспомогательных цехов (цена нормо-часа по группам работ и услуг). Определяется и цена всех деталей собственного изготовления. После калькуляции становятся известны проекты внутризаводских (трансфертных) цен каждого цеха на изделия. Проекты цен превращаются в цены в результате согласования. Внутризаводские цены заготовительных и сборочных цехов рассчитываются по одной методике и по общепринятой форме калькулирования, но без включения общезаводских расходов, а доля прибыли — только в пределах тех затрат, которые взял на себя ЦФО при его организации. Цена единицы продукции вспомогательных производств определяется на 1 нормо-час.

ЦФО сами устанавливают цены на товары и услуги сторонним организациям. Офис анализирует покрытие выручкой от сторонней реализации следующих статей затрат: все прямые переменные издержки производства сторонней продукции, переменные части общехозяйственных расходов (невосполняемые ресурсы - энергия, инструменты) и накладных расходов (постоянные части остаются за материнской компанией) и соответствие цен уровню рынка (чтобы не допустить сокрытия прибыли путем занижения выручки). Ответственность за финансовые результаты несут ЦФО, т.е. в случае ошибок убытки покрываются из его дохода. Все отклонения в ценах материальных ресурсов регулируются в соответствии с изменением рыночных цен.

Сотрудники финансовых служб пришли к выводу, что лучше не "усекать" длинную цепочку согласования и связей, так как потеря информации приводит к разбалансированию интересов и потере контроля за деятельностью ЦФО,

Принятая ранее система определения трансфертных цен сначала по заготовительным цехам, а потом по сборочным приводила к появлению необоснованных запасов. С внедрением полуфабрикатного метода учета стоимость деталей полностью включается в затраты сборочных цехов, которые приобретают их как ресурсы.

В обслуживаемых производствах применяется система дифференцированных цен нормочаса (на серийную продукцию — одни цены, на уни уникальную, требующую специальной оснастки — другие). Все большее распространение получают статистические методы, учитывающие возможность использования фиксированных цен и регулирования отклонений путем нескольких итераций.

Разработка и внедрение новой продукции

Разработка новой техники сосредоточена в Инженерном центре (ИЦ), который действует как ЦФО особого типа — бюджетная единица с фиксированным источником поступлений. Основные сферы деятельности ИЦ:

- исследование рынка;

- прогнозирование тенденций развития рынков;
- участие в выставках, конкурсах;
- изучение технической и экологической литературы;
- пилотная обкатка опытных образцов и исследование реакции потребителей ;
- планирование перспективного ассортимента материнской компании и бизнес-системы в целом;
- привлечение к разработке изделий сотрудников НИИ, других предприятий на субподрядной основе;
- планирование деятельности на принципах сотрудничества с инофирмами с целью создания совместных изделий и услуг.

Деятельность ИЦ финансируется на основе:

- отчислений в пользу ИЦ 10% выручки по новым видам продукции;
- продажи научно-технической продукции, опытных образцов, изготовленных в ИЦ;
- продажи профильных услуг сторонним организациям.

Обучение персонала

В ПО "Промприбор" с начала разукрупнения активизировалась подготовка людей к работе в новых условиях. При этом подготовка понималась в широком смысле слова - не только в профессионально-техническом, но и социально-психологическом, когда работниками осознается необходимость отказа от старых установок и перехода к организации работы по-новому. В результате были не только обеспечены субъективные условия разукрупнения, но и создана внутрифирменная система обучения как механизм подготовки персонала к широкому кругу реорганизаций и включения персонала в эти процессы.

После постановки конкретных целей реорганизации руководство предприятия определило необходимые для этого ресурсы. Потребность в финансах, технологиях, оборудовании и материалах очевидна. Но самая главная проблема - наличие работников нужных специальностей и квалификации. Если организация обладает высококвалифицированными сотрудниками и руководителями с высоким уровнем мотивации на обновление, она в состоянии выжить в меняющейся среде. Но такие кадры не приходят на фирму в "готовом виде".

Основные цели и формы обучения в условиях реорганизации:

- поддержка необходимого профессионального уровня персонала, ознакомление его с современными достижениями в науке и технике — базовая, фундаментальная подготовка;
- обеспечение необходимыми для работы в новых условиях знаниями, навыками и умениями - упреждающее обучение;
- формирование оптимального психологического климата, взаимопонимания и сотрудничества в новых условиях — командная подготовка;
- переобучение высвобождаемых в результате реорганизации категорий работников.

Программы учебных занятий и семинаров во внутрифирменной системе обучения ориентированы как на фундаментальные, так и на прикладные знания.

В настоящее время в ПО "Промприбор" обучение приобрело характер всеобщего (тотального) и непрерывного внутрифирменного процесса. Регулярно отдел управления человеческими ресурсами

проводит обучение всех категорий работников по заявкам и при непосредственном активном участии руководителей функциональных служб и линейных подразделений. При разработке учебных планов учитываются необходимость выпуска продукции, перспективы развития производства, внедрения новейшей техники и технологии.

Результаты разукрупнения

Обследование предприятия, проведенное группой экспертов ЦЭМИ, включавшее как сбор статистических и иных данных, так и многочисленные интервью, позволяет утверждать, что трудный период рыночных преобразований предприятие, относящееся к депрессивной в целом приборостроительной отрасли, преодолело с максимальным практически возможным результатом. Бизнес как совокупность одного или нескольких юридических лиц, осуществляющих согласованную производственно-хозяйственную деятельность по производству и реализации профильной продукции, не только не был разрушен, но, наоборот, расширился и приумножил свой потенциал. Заводской профиль сохранен, технологии усовершенствованы, многие специалисты продолжают успешно работать на заводе. Сохранена управляемость процессов на предприятии, существенно повышен профессионализм менеджмента и производственной части персонала.

Одним из критериев для оценки преобразований является прирост стратегического потенциала предприятия. (Под потенциалом понимается характеристика имеющихся на предприятии ресурсов всех видов, определяющая возможности его дальнейшего развития.) Если в результате потенциал увеличился, а текущий уровень функционирования предприятия не снизился, мероприятие следует признать целесообразным. По структуре потенциал состоит из имущественной, технико-технологической, товарно-рыночной, ресурсно-рыночной, научно-технической, кадровой и управленческой составляющей. Экспертная оценка прироста отдельных видов потенциала приведена в табл. 2.

Таблица 2 - Экспертная оценка прироста отдельных видов потенциала предприятия

Вид потенциала	Оценка роста уровня
Имущественный	+
Технико-технологический	+
Товарно-рыночный	+
Ресурсно-рыночный	+
Научно-технический	=
Кадровый	++
Управленческий	-

+ - рост;
 = - неизменность;
 - - снижение.

Данные таблицы показывают снижение потенциала управляемости (со стороны центрального офиса) и рост кадрового (социального) потенциала, а также адаптационного, определяющего степень приспособляемости предприятия к изменениям окружающей среды.

Процесс реструктуризации на предприятии включал:

- анализ сложившейся ситуации и перспектив ее изменения в экономике, промышленности, отрасли, на предприятии. Результаты анализа прошли стадию широкого обсуждения в коллективе (ИТР, вошли в сознание людей, стали основой выработки общей платформы;

- выработку общих целей и направлений реструктуризации бизнеса;
- создание мотивации работников для активного участия в преобразованиях, активизацию их личностного инновационного потенциала;
- обучение работников современным концепциям и методам управления производством, навыкам социально-экономического анализа ситуации на предприятии, на рынках, в регионе;
- изменение внутривозводских материальных, информационных и финансовых потоков;
- создание новых организационных структур;
- анализ результатов изменений на базе систематического мониторинга.

Возможные последствия

Анализ возможных последствий процесса разукрупнения сводится к анализу рисков — вероятных событий, наступление которых может привести к существенному ущербу для бизнеса. Рассмотрим ситуацию с этой точки зрения.

1. Все реальные системы, в том числе производственно-экономические, демонстрируют выраженную цикличность своего развития. Периоды децентрализации, преобладания в различных сферах центробежного начала над центростремительным сменяются периодом консолидации, сближения интересов, укрепления центростремительных тенденций. Система живет тогда, когда она обладает определенной самостоятельностью и находится с внешней средой в гармонизированном состоянии метаболизма (обмена).

Применительно к нашей ситуации это означает, что переживаемый АО "ЗЭиМ" период децентрализации "вплоть до отделения" неизбежно сменится периодом противоположной направленности, основным процессом в котором станет укрупнение в целях поиска системных преимуществ. В связи с изменением внешней среды или с внутренними проблемами риски функционирующих самостоятельно малых предприятий могут превысить определенный предел, и тогда компенсация станет возможной только в рамках консолидации с основным производством (в принципе не обязательно с АО "ЗЭиМ").

Таким образом, в процессе разукрупнения необходимо сохранить полностью управляемое и максимально защищенное от риска ядро предприятия, которое могло бы стать основой для будущего цикла реинтеграционных процессов.

2. Часть рисков непосредственно связана с интенсивностью и направленностью научно-технического прогресса в данной подотрасли. При изменении технологии, а также номенклатуры продукции под влиянием НТП возникает вероятность того, что специализированные предприятия не смогут перестроиться и выдержать отраслевую конкуренцию. Поэтому ключевым моментом разукрупнения должен стать научно-технический прогноз жизненных циклов профильной продукции предприятия в целом и предприятий-сателлитов.

3. Риски, возникающие из-за отсутствия воспроизводственной базы у большинства сателлитов, имеют двойкий характер. С одной стороны, это затрудняет длительное функционирование МП и тем самым увеличивает риск бизнеса в целом. С другой стороны, это может служить фактором укрепления зависимости МП от материнского предприятия, что особенно необходимо из-за слабости

контрактной или основанной на долевой собственности системы взаимоотношений между предприятиями.

4. Дробление предприятия несколько сужает возможности извлечения системных эффектов, что порождает ряд конкурентных рисков. Ряд конверсионных предприятий как в России, так и в других странах СНГ, обладая высоким технологическим потенциалом, проявляют сильную заинтересованность в проникновении на рынки различной электромеханической продукции. И хотя уверенности в том, что таким предприятиям, обремененным, как правило, излишними материальными активами, удалось бы освоить стабильное производство дешевых приборов, нет, все же впервые пилотные партии таких приборов с заниженной ценой из номенклатуры данного предприятия вполне могут появиться и дезорганизовать рынок АО "ЗЭиМ". Вряд ли последний в условиях раздробленности производства сможет ответить на этот вызов снижением собственных издержек.

5. Серьезную опасность представляет слабая управляемость неконсолидированного производства. В договорах с МП предполагается, что в случае возникновения разногласий обязательное для выполнения решение принимается третейским судом в составе совета директоров АО "ЗЭиМ". Между тем в спорах между юридическими лицами обязательное решение принимается не внутренним, а официальным судом, а это решение может и противоречить решению совета директоров.

6. Источником значительного риска, как ни парадоксально, является фигура генерального директора предприятия. Многие отношения между администрацией и подразделениями предприятия, а также дочерними предприятиями строятся на базе личности директора. Он же является "мотором" многих процессов на предприятии, в том числе процессов инноваций (включая обучение персонала), повышения качества, поиска новых рынков и т.д. Уход директора с предприятия независимо от причины целей ухода вызовет скорее всего серьезный сбой в бизнесе в целом и, возможно, поставит под угрозу само его существование в настоящем виде.

7. Степень личностной зависимости бизнеса расценивается как высокая.

В целом следует иметь в виду, что процесс разукрупнения предприятий и развития сети малого бизнеса на этой основе должен сопровождаться комплексом антирисковых мероприятий. Суть их в том, что необходимо рассмотреть самые различные "сценарии" будущих взаимоотношений между отдельными производственно-хозяйственными единицами, как входящими в состав предприятия, так и самостоятельными, и детально расследовать возможности диверсификации и сокращения риска. Следует также предусмотреть резервные активы, в том числе производственные мощности, которые в критических ситуациях позволили бы спасти как лицо" предприятия, так и суть бизнеса.

Ситуация № 2 - ДЕЛОВАЯ СИТУАЦИЯ ЗАО «СТРОЙПОЛИМЕР»

Д. Ш. Латынова, К. В. Боровский, консультанты Группы ЦентрИнвестВведение

...и захотелось ей его голоса послушать; захотелось с ним разговор поведи...

С. Т. Аксаков. Аленький цветочек

Мы хотим представить Вам один из проектов, выполнявшихся международной группой консультантов в рамках программы ТАСИС по содействию реструктуризации предприятий - ТЕРФ II. Подали заявку на участие в программе 108 предприятий-претендентов и только 30 из них прошли конкурсный отбор. Мы сразу выделили ЗАО «Стройполимер», производителя напольных покрытий, из общего числа подавших заявки. Прежде всего, нам показалась очень интересной отрасль, в которой работает предприятие. Число потребителей производимой предприятием продукции превышает десятки миллионов, каждый из нас несколько раз в день видит результаты усилий производителей данной отрасли. Люди, работающие на предприятии, создают наше настроение, влияют на наше здоровье и мировосприятие, участвуют в нашем эстетическом воспитании. Нам очень хотелось поскорее познакомиться с предприятием и с максимальной пользой применить свой профессиональный опыт и знания. Диагностика предприятия показала, что компания имеет несомненный потенциал, а руководство нацелено на укрепление своих позиций на рынке и с этой целью переходит на новые стандарты в своей деятельности. Вся работа по проекту осуществлялась при полной поддержке генерального директора предприятия Махаринова Бориса Никифоровича и продолжалась с марта по июнь 2001 года. Консультанты решали не только аналитические - диагностика, сбор, систематизация и анализ информации с последующей выработкой активной маркетинговой стратегии, но и практические задачи - внедрение эффективной организации сбыта, непосредственный поиск потенциальных партнеров, проведение переговоров о поставках продукции предприятия, расширение региональных продаж. Проект запомнился не только консультантам, непосредственно принимавшим участие в работе, но и остальным сотрудникам английской компании ИМС, которую представлял руководитель проекта Джеф Крокер, и ее российского партнера, Группы ЦентрИнвест, выступавшего основным исполнителем работ по данному проекту. Нашим опытом и полученными результатами мы и хотим поделиться с читателями этой книги.

Часть I. Немного истории

(Краткий экскурс в историю: любопытная информация о линолеуме, которую неотягощенный излишней любознательностью читатель может пропустить без особых потерь для понимания последующего текста)

Название материала «линолеум» происходит от латинских слов *linum* — «лен, полотно», и *oleum* — «масло». Именно льняное масло, давшее название напольному покрытию, является основным его компонентом.

Первый шаг к открытию линолеума был сделан еще в XVII веке, когда была изобретена клеенка - промасленное полотно, которое послужило его прототипом. Ткань «проклеивалась» смесью из смолы, воска и льняного масла и представляла собой водонепроницаемое тонкое полотнище.

Позднее, в середине XIX века, Фредерик Уолтон изобрел «толстую клеенку» - линолеум, который состоял из смеси льняного масла, смолы, пробки, древесной муки и мела, накатанных на джутовую ткань. Из масла и смолы варилась смесь, куда добавлялась пробка, древесная мука и мел. Потом эта густая смесь раскатывалась на ткани, и получалось плотное, однородное, не слишком гибкое, но очень прочное покрытие.

К концу XIX века линолеум стал одним из самых популярных материалов для напольных покрытий, применяемых при строительстве. Его производство освоили предприятия во многих странах мира. Об уникальных износостойчивых свойствах линолеума говорит тот факт, что во многих помещениях, построенных еще в начале века, до сих пор сохранилось первоначальное напольное покрытие. К несомненным достоинствам линолеума относятся и антибактерицидные свойства материала, унаследованные им от льняного масла и сохраняющиеся на протяжении практически всего периода его эксплуатации. Именно благодаря этим характеристикам (износостойчивость и антибактерицидность) линолеум получил широкое распространение

не только при строительстве жилых помещений, но и в качестве универсального напольного покрытия для различных административных зданий и больниц. К недостаткам натурального линолеума можно отнести его хрупкость и, следовательно, сложность при настиле покрытия, а также однотонную расцветку.

Натуральный линолеум выпускался не только в Европе. До войны в СССР натуральный линолеум производили несколько отечественных заводов.

В середине XX века развитие химии и нефтехимии, промышленное производство пластиков и пластмасс серьезно подорвало позиции натурального линолеума на рынке напольных покрытий. Одни линолеумные заводы начали закрываться (что произошло и в СССР), другие стали перестраиваться на выпуск нового вида продукции - напольное покрытие из поливинилхлорида (ПВХ покрытие), которое оказалось дешевле, удобнее при настиле, а сам процесс его производства - проще и быстрее. Новое гибкое тонкое виниловое покрытие быстро завоевывает рынок и отнимает у линолеума не только народную любовь, но и само название. Так, в «Толковом словаре русского языка» 1938 года издания было дано следующее определение линолеума: «толстая клеенка, ткань, пропитанная смесью пробкового порошка с льняным маслом и служащая для покрытия полов и обивки стен». А в «Советском энциклопедическом словаре» 1982 года издания линолеум — это «полимерный рулонный материал для покрытия полов».

Краткий обзор рынка

*...захотелось молодой дочери купецкой,
красавице писаной, увидеть своими глазами
зверя лесного, чуда морского...*

С. Т. Аксаков. Аленький цветочек

Из вторичных источников информации - публикаций Госкомстата, ГТК, открытых маркетинговых исследований, аналитических обзоров, публикаций в периодических и/или специализированных изданиях, мнений экспертов и специалистов предприятий — консультанты получили картину рынка напольных покрытий, дифференцированных по сегментам потребления и качественным характеристикам на *бытовые* и *специальные* линолеумы. **Бытовые линолеумы** изготавливаются с использованием различных технологий и существуют в трех видах: *невспененные, изготовленные контактным и вальце-каландровым методами, и вспененные*. Отечественные производители выпускали традиционно только неспененные бытовые линолеумы. Невспененные линолеумы воспринимаются как продавцами, так и, частично, конечными потребителями как «товар вчерашнего дня». Если есть финансовая возможность, покупатели предпочитают вспененные образцы. Вспененные линолеумы поставляются на рынок зарубежными производителями. Из отечественных только компания «Синтерос» освоила производство вспененных линолеумов и конкурирует на отечественном рынке с иностранными поставщиками. **Специальные линолеумы** не производились до настоящего времени отечественными производителями. На рынке представлены только зарубежные изделия: *специальные линолеумы повышенной износостойчивости* - элитная продукция класса прочности 34-43, широкой цветовой гаммы, с выбором рисунков и прочих технических характеристик в ценовом диапазоне \$12-20 за м² (FORBO, TARKET, DLW, ARMSTRONG и т. д.) и *специальные износостойчивые линолеумы* класса прочности 33-42 тех же производителей в ценовом диапазоне \$6-10 за м².

Бытовые линолеумы

События второй половины 80-х годов predeterminedли существующее положение на рынке напольных покрытий. Именно тогда очередная программа партии и правительства о полном и окончательном решении жилищной проблемы к 2000 году поставила вопрос об экономической целесообразности перевода дорогостоящего опытного производства в серийное. Был сделан качественный скачок в создании высокоэффективного оборудования для изготовления линолеума. Одна такая производственная линия, «Контакт-2», могла выпускать более 4-х млн. м² покрытий в год. При этом данное оборудование было весьма «неприхотливым», ему не требовалось особых производственных условий, наличия специальных энергетических систем, очистных сооружений, оно было достаточно компактно и могло разместиться в небольших цехах и т. д. За короткое время было произведено порядка 30-35 установок, что позволило общим производственным возможностям отрасли уверенно перешагнуть отметку 150 млн. м²/год. Сейчас трудно сказать, чем в большей степени руководствовались люди, принимавшие решение о выпуске такого количества «Контактов» — желанием отрапортовать очередному съезду о многократном увеличении объемов производства линолеума или расчетом на экспоненциальное увеличение объемов жилищного строительства. В любом случае, их расчеты себя не оправдали.

Максимального значения объём выпуска линолеума в РСФСР достиг в 1992 году и составил 93 млн. м².

Экономические реформы 1992 года привели к резкому падению жизненного уровня населения страны и, как следствие, к кризису всех отраслей промышленности, в том числе строительной индустрии. Покупательский спрос упал до невероятно низкой отметки, особенно на непродовольственные товары. В результате объемы выпуска и продаж линолеума с 1992 по 1996 сократились более чем в два раза, что произошло, в первую очередь, из-за снижения покупательной способности населения. Таким образом, после 1992 года объем выпуска линолеума упал к середине 90-х до уровня двадцатилетней давности (рис. 6.1). Объем строительства и ввод в эксплуатацию жилого фонда упал с 60 млн. м² в 1990 году до 40 млн. м² в 1992 году (рис. 6.2).

Но роковую роль для отрасли сыграло открытие российского рынка зарубежным производителям. Отечественный линолеум по потребительским свойствам не смог конкурировать с европейскими поставщиками. Западные компании при производстве линолеума использовали принципиально другие технологии — «запекание» вспененного ПВХ. Несмотря на то, что по параметрам износоустойчивости, экологическим свойствам данный тип линолеума несколько уступает невспененной продукции, его потребительские качества несравненно выше, чем у отечественной продукции (рис. 6.3).

Рисунок 6.1. Объемы производства линолеума в РФ



Рисунок 6.2. Ввод в действие жилья в РФ

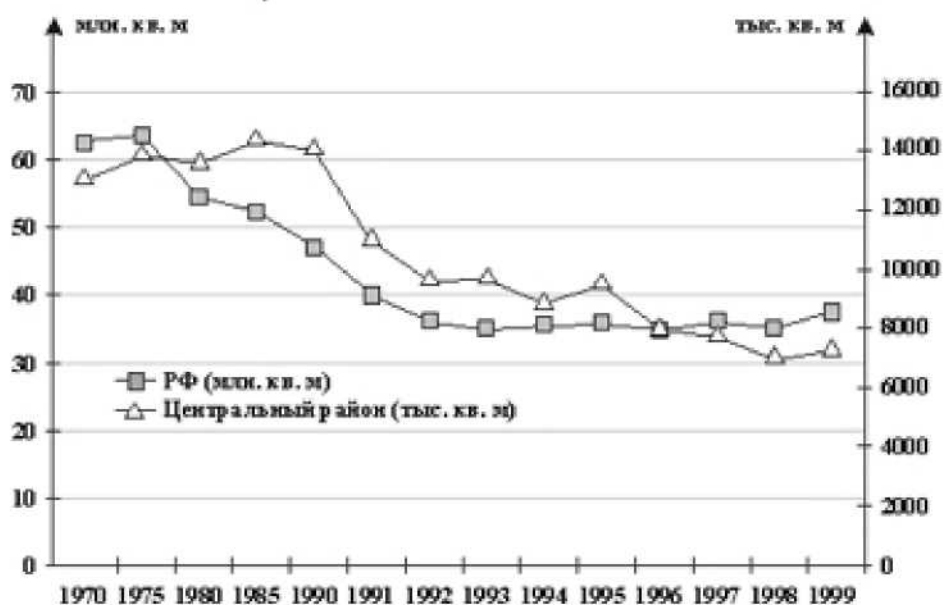


Рисунок 6.3. Сравнение импортных и отечественных линолеумов

Отечественные линолеумы		Импортные линолеумы
1,5 и 2 метра	Ширина	2; 2,5; 3; 3,5 и 4 метра
Практически на 100% стандартные паркетные рисунки	Дизайн	Разнообразные рисунки и «мотивы» в оформлении: паркет, керамическая плитка, мрамор, гранит, цветовые разводы
Часто используются блеклые, невыразительные краски	Цвета	От спокойных и мягких до ярких и насыщенных
Гладкая поверхность	Рельеф	Возможность использовать рельеф поверхности для дополнения рисунка и подчеркивания его особенностей
Тонкий ПВХ слой на тепло-звукоизолирующей подоснове	Внешний вид	Толстый мягкий слой вспененного ПВХ, без тепло-звукоизолирующей подосновы
\$2-4 за м ²	Розничная цена	\$4-8 за м ²

Кроме того, проникновение на отечественный рынок западных производителей означало не только появление новых видов продукции и торговых марок, но и начало противостояния российских компаний куда более искушенным в области маркетинга и технологии продаж европейским конкурентам. Итог подобного противостояния предугадать несложно - к концу 90-х годов, несмотря на некоторое изменение ситуации в пользу импортозамещающих товаров после кризиса 1998 года, отечественные производители потеряли существенную долю рынка индивидуальных потребителей, оставив за собой только сегмент рынка с самой низкой платежеспособностью. Спрос на рынке бытовых напольных покрытий определяют **строители муниципального жилья и объектов социально-культурного назначения**, которые являются наиболее емким сегментом рынка, **индивидуальные потребители** и **институциональные потребители** (компании, осуществляющие ремонтные работы на объектах социально-культурной сферы и государственных учреждениях).

Строители муниципального жилья и объектов социально-культурного назначения (30-40 млн. м²/год), особенности сегмента: высокая значимость ценового фактора и возможности оплаты поставляемых материалов квартирами; требования к потребительским качествам линолеума ограничиваются техническими требованиями ГОСТов и СНИПов.

Индивидуальные потребители (10 млн. м²/год), особенности сегмента: менее чувствителен к цене, возрастает значимость качественных факторов, дизайна, ширины, доступности в торговой сети и удобства при покупке и т. д. Основными покупателями невспененных отечественных линолеумов являются малообеспеченные слои населения. Более состоятельные покупатели предпочитают вспененные марки и другие виды напольных покрытий. Более привлекательными для потребителей представляются линолеумы, произведенные с использованием импортных пленок.

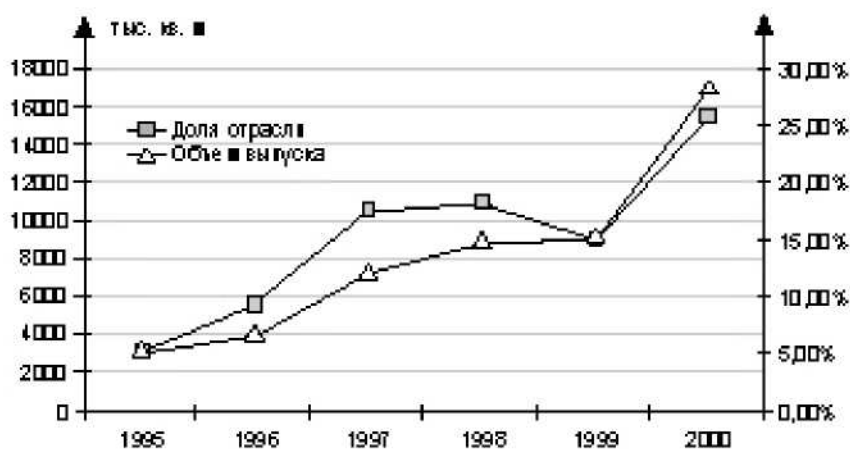
Институциональные потребители (более 7 млн. м²/год), особенности сегмента: основные требования схожи с рынком строителей муниципального жилья и социально-культурных объектов; закупки стройматериалов осуществляются ремонтными компаниями-подрядчиками, определяемыми на тендерной основе; конечные потребители (руководители учреждений, в которых осуществляется ремонт) практически не влияют на решения о выборе как ремонтной организации, так и поставщика стройматериалов. Организацией тендера и определением победителя занимаются вышестоящие инстанции: «Управление здравоохранением», «Управление образованием» и другие.

Рисунок 6.4. Структура потребления бытовых невспененных линолеумов в РФ



Как мы уже сказали, отечественные производители потеряли существенную долю рынка индивидуальных потребителей. Любопытным и весьма показательным исключением из этого правила стала компания «Синтерос» (г. Отрадный, Самарская обл.). Этот завод был построен во второй половине 80-х годов как совместное советско-югославское предприятие. Оснащенный современным оборудованием, позволяющим выпускать вспененные линолеумы шириной до 4 м, не уступающие по своим потребительским свойствам западным аналогам, «Синтерос» к концу 90-х занял уверенное лидирующее положение на отечественном рынке линолеумов (рис. 6.5).

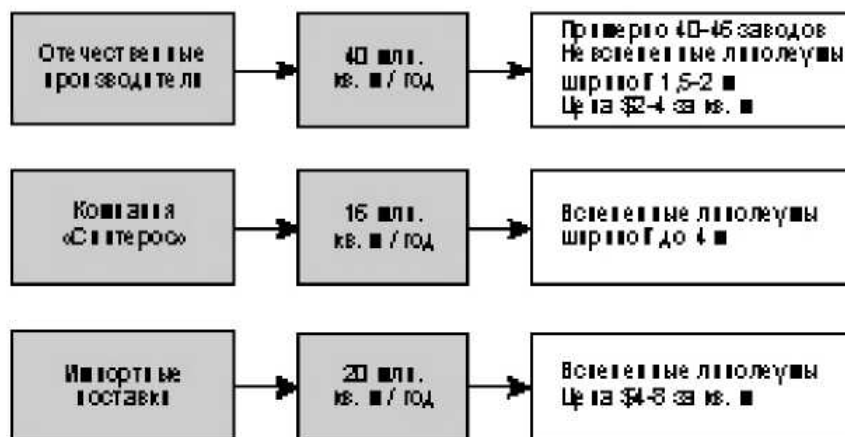
Рисунок 6.5. «Синтерос»: объем производства и доля в общем выпуске отрасли в 1995-2000 гг.



Объяснять столь стремительный рост объемов производства компании «Синтерос» и контролируемой ею доли рынка исключительно уникальностью оборудования было бы крайне близоруко. Компания смогла достойно конкурировать с западными производителями в методах ведения бизнеса, который соответствует международным стандартам. То есть деятельность «Синтероса» полностью ориентирована на клиента и сконцентрирована на потребительских свойствах товара, разработке долгосрочной маркетинговой стратегии и организации технологии продаж. Нетрадиционный для отечественных производителей подход чувствуется во всем: от методов формирования новых коллекций, когда дизайнеры компании, вооружившись листами с перспективными рисунками, объезжают дилеров завода, беседуют с сотрудниками оптовых и розничных фирм, «ловят» в торговых залах конечных покупателей и выясняют их мнение о новых разработках, стараются внести необходимые изменения, учесть пожелания заказчиков и потребителей, до подходов к рекламной деятельности компании, оформлению мест розничной торговли, созданию и развитию брендов.

Предложение на рынке бытовых напольных покрытий формируют следующие игроки: **отечественные производители, компания «Синтерос» и зарубежные производители** (рис. 6.6).

Рисунок 6.6. Предложение на рынке бытовых напольных покрытий



Отечественные производители (около 40 млн. м²) - это примерно 40-46 заводов, производящие не вспененные линолеумы шириной 1,5-2 метра. Компании выпускают в основном линолеумы с паркетными рисунками, лишенными индивидуальности, не обладающие достаточной привлекательностью в глазах конечных потребителей. Данная продукция преимущественно направляется на объекты строительства муниципального и типового жилья, где наличие напольного покрытия является необходимым условием подписания акта о приемке дома, а значимость ценового фактора существенно превосходит влияние качественных и прочих характеристик.

Компания «Синтерос» (более 16 млн. м²) выпускает вспененные линолеумы шириной до 4 м. По прогнозам на 2001 год объем производства компании должен составить 23-24 млн. м². Завод выпускает линолеумы, соответствующие по своим характеристикам западным аналогам. Компания на рынке ведет себя достаточно агрессивно: ее продукция, за редким исключением, представлена во всех магазинах, осуществляющих продажу линолеумов, большое внимание уделяется оформлению розничных мест торговли, продвижению торговых марок, поддержанию эффективной обратной связи с конечными потребителями и формированию привлекательного имиджа. Компания имеет широкую дилерскую сеть по всей территории РФ и представительские офисы в крупных региональных центрах.

Зарубежные производители (около 20 млн. м²) поставляют вспененные линолеумы, на рынке присутствуют практически все ведущие мировые производители. Компании к концу 90-х годов сформировали собственные дистрибьюторские сети, их продукция широко представлена в розничной сети, некоторые имеют в России представительства. В настоящее время предложение доступных по цене импортных линолеумов может удовлетворить самые разнообразные потребности покупателей.

Рисунок 6.7. Потребление линолеума в РФ



Специальные линолеумы

Специальные линолеумы предназначены для использования в министерствах, государственных учреждениях, ведомствах, крупных и средних офисах, банках, торговых центрах, гостиницах, ресторанах, кафе, кинотеатрах, школах, ВУЗах, НИИ, больничных комплексах, административных зданиях предприятий, т. е. помещениях с повышенными требованиями к износостойчивости покрытия. На рынке присутствуют специальные линолеумы зарубежных производителей стоимостью \$12-20 за м². Объем импортных поставок оценивается в 2 млн. м². Но рынок предъявляет спрос на специальные линолеумы в ценовом диапазоне \$5-6 за м². Существуют импортные образцы по этой стоимости, но они не соответствуют требованиям

износоустойчивости. Таким образом, спрос на специальные линолеумы в настоящее время удовлетворяется за счет

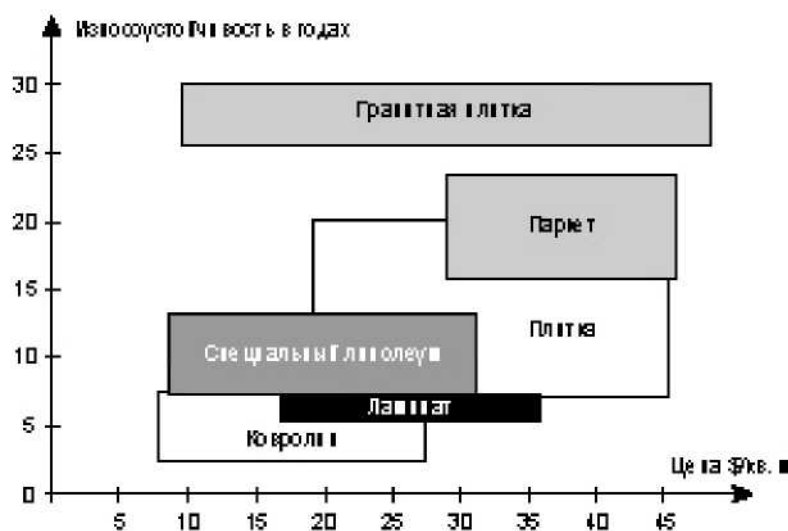
1. импортных специальных линолеумов по цене \$12-20 за м²;
2. импортных специальных линолеумов по цене \$5-6 за м² (с низкими параметрами износоустойчивости);

3. бытовых линолеумов;

4. других заменителей (плитка, ковролин, керамогранит и т. д.).

Мы видим, что на недорогие износоустойчивые линолеумы (\$5-6 за м²) имеется существенный неудовлетворенный спрос (рис. 6.8).

Рисунок 6.8. Основные товары-заменители



Вопрос для обсуждения:

Проанализируйте, какими конкурентными преимуществами обладают компании из основных групп производителей линолеума (зарубежные компании, компания «Синтерос», другие отечественные производители), исходя из следующих критериев:

- применяемое производственное оборудование, технологии и их уникальность;
- наличие know-how и незаурядных производственных компетенций;
- наличие уникальных навыков работы на рынке, популярных торговых марок;
- доступ к каналам распределения продукции;
- господдержка;
- удобное местоположение производственных мощностей.

Часть II. Предприятие

*Приходи в зеленый сад в сумерки серые,
когда сядет за лес солнышко красное, и скажи:
«Покажись мне, верный друг!» —
и покажу я тебе свое лицо....*

С. Т. Аксаков. Аленький цветочек

ЗАО «Стройполимер» является одним из старейших предприятий отрасли, выпуская линолеумы уже более сорока лет. В начале 90-х годов в результате приватизации контрольный пакет акций сосредоточился в руках менеджмента компании. Первое десятилетие существования завода в качестве акционерного общества показало, что, по всей видимости, это был наилучший для предприятия вариант развития событий.

К началу 2001 года компания смогла не только сохранить производственный потенциал и достойное положение на рынке, но и частично обновить основные фонды, подготовить к производству новую, не выпускающуюся на отечественных предприятиях, продукцию. Не растеряло предприятие и человеческий потенциал, сохранив основной костяк коллектива. Во многом это заслуга генерального директора завода, не просто формального лидера, но и неутомимого генератора идей, настоящего хозяина предприятия, Бориса Никифоровича Махарина. Анализируя положение в отрасли и состояние дел на других заводах, мы смогли в полной мере оценить масштаб проблем, которые пришлось решать Борису Никифоровичу, уровень его компетенции и организаторских способностей.

Именно он, понимая потребность компании в выходе на качественно новый уровень работы на рынке, и стал инициатором приглашения внешних консультантов. В марте 2001 года контракт был подписан, и интернациональная группа консультантов приступила к работе над проектом.

На первых ознакомительных встречах с консультантами руководители компании достаточно подробно описали круг проблем, стоящих перед предприятием. Во-первых, руководство понимало, что его представление о том, что происходит на рынке, не отражает реального положения дел, так как основной объем отгружаемой продукции покупается крупными дилерами и предприятие не имеет информации о ее дальнейшей судьбе, т. е. о конечных потребителях, их предпочтениях, значимых факторах, каналах распространения и стоимостной цепочке. К тому же в настоящее время все производители отрасли стали испытывать сложности со сбытом готовой продукции. Столкнувшись с падением объемов продаж, менеджмент предприятия не мог с должной долей уверенности определить основную причину данного явления. Ситуация усугубляется тем, что в данный момент ЗАО «Стройполимер» работает с минимальной рентабельностью и не имеет возможности стимулировать рост продаж при помощи снижения отпускных цен. При этом розничные цены на данную продукцию превосходят уровень отпускных цен завода в 2-2,5 раза. Но крупные дилеры компании продолжают настаивать на снижении отпускных цен, последовательно «торгуются за каждую копейку», добиваясь максимально возможных скидок.

Во-вторых, предприятие сталкивается с трудностями при прямых поставках наиболее емкому сегменту рынка - строителям типового муниципального жилья и объектов социально-культурного назначения, так как необходимо лоббирование со стороны местных органов власти. Кроме того, строители предпочитают оплачивать продукцию предприятия квартирами (используется частичное финансирование строительства за счет средств предприятия).

В-третьих, на предприятии завершена подготовка новой перспективной продукции — специальных износоустойчивых линолеумов, которые не производятся другими отечественными производителями, и руководство осознает, что необходимо изучить новый для себя рынок и действующие на нем механизмы, разработать стратегию выхода и продвижения продукции.

До прихода консультантов предприятие имело собственное видение возможных путей решения проблем и считало, что необходимо сделать следующие шаги, в частности, и для увеличения объемов продаж.

Бытовые линолеумы

Продвижение продукции в регионы и увеличение региональных продаж

Для достижения данной цели в феврале 2001 года был сформирован Центр региональных продаж - московский офис завода, призванный способствовать более активному продвижению продукции предприятия как в Москве и Подмосковье, так и в других регионах. Предприятие было готово осуществлять бесплатную доставку продукции по стране, предоставлять проверенным партнерам товарный кредит, на период вхождения в рынок отпускать продукцию по более низким ценам.

Интеграция «вперед» по направлению к конечному потребителю

О необходимости интеграции «вперед» руководство компании заговорило, проанализировав разрыв между отпускной ценой завода и розничными ценами на продукцию. Поскольку до конечного потребителя продукция доходит, пройдя процесс двух- и более кратного увеличения цены, большая часть прибыли, генерируемой отраслью, остается в распоряжении торговых организаций. Следовательно, для снижения цены для конечного покупателя и последующего увеличения объемов продаж необходимо избавиться от диктата оптовиков и частично самостоятельно выполнять дистрибьюторские функции. Для достижения этой цели компания рассчитывала в отдельных случаях: осуществлять доставку продукции предприятия непосредственно к местам розничных продаж, предоставлять розничным продавцам отсрочку платежа, открыть собственные торговые точки на рынках стройматериалов или сеть фирменных магазинов компании, где будет продаваться только продукция ЗАО «Стройполимер» по низким ценам.

Лоббистская деятельность

Предприятие считало необходимым начать активную работу с органами власти различного уровня с целью продвижения продукции предприятия на строительные площадки (от типового и муниципального строительства до восстановительных работ в Чеченской республике и Ленске), на ремонтируемые объекты государственной собственности (больницы, школы, административные здания, структуры Министерства обороны и т. д.).

Изменения в ассортиментной политике

Предприятие признавало необходимость расширения ассортимента выпускаемой продукции, разработки новых рисунков, использования импортных материалов (пленок с современным привлекательным рисунком).

Специальные линолеумы

Наиболее перспективным направлением развития компании руководство предприятия считает производство специальных линолеумов. У предприятия есть уникальное для отрасли оборудование, позволяющее освоить выпуск толстых линолеумов с повышенной износостойчивостью, являющихся импортозамещающей продукцией, не имеющей внутреннего конкурента. Кроме того, ЗАО «Стройполимер» тесно сотрудничает с научными организациями - разработчиками новых видов покрытия. Среди перспективных разработок имеется несколько видов продукции, характеристики которых превосходят зарубежные аналоги. К несомненным плюсам данного продукта относится потенциальная прибыльность производства коммерческого линолеума, существенно превышающая рентабельность бытовых напольных покрытий.

Вопрос для обсуждения:

Представьте, что Вы руководитель группы консультантов, проводящих исследование существующего положения в отрасли для последующей выработки рекомендаций относительно

целесообразности инвестирования в предприятия отрасли. Постарайтесь, исходя из имеющейся в наличии информации и поставленных задач, составить план работ группы:

- последующие шаги (какую информацию Вы хотите получить в результате дополнительных исследований и методы сбора);
- намеченные цели.

Часть III. Работа консультантов

*И жил я таковым страшилищем и пугалом
ровно тридцать лет, и залучал я в мой дворец
заколдованный одиннадцать девиц красных,
а ты была двенадцатая.*

С. Т. Аксаков. Аленький цветочек

Первый этап работы консультантов был посвящен тщательному сбору информации. Консультанты опрашивали сотрудников предприятия, вели сбор данных из вторичных источников информации. Было составлено представление о рынке напольных покрытий и месте предприятия в данной отрасли. В итоге они пришли к выводу, что на данном этапе предприятие занимает пассивную позицию на рынке: не предпринимает активных действий по продвижению собственной продукции, имеет слабое представление о каналах распространения, структуре цен, конечных потребителях и их предпочтениях. Но полученных данных было явно недостаточно для проведения качественного анализа положения в отрасли, определения конкурентной стратегии предприятия и приоритетных путей развития. Консультантам необходимо было выработать практические рекомендации, определить и внедрить эффективную организацию сбыта и маркетинга, дать предложения структурного характера. Значимость данных работ выходила на первый план еще и потому, что компания завершала подготовку новой перспективной продукции - специальных износостойчивых линолеумов. Успех реализации данного направления во многом будет зависеть от поведения компании на рынке. Таким образом, на втором этапе работа сосредоточилась на сборе дополнительной информации о рынке и отрасли. Основным методом исследования стало интервьюирование различных экспертов - от сотрудников компаний, специализирующихся на поставке напольных покрытий, до розничных продавцов и конечных потребителей продукции. Углубленные интервью представлялись наиболее эффективным методом дальнейших исследований также и потому, что они давали возможность получить в большей степени качественную информацию, столь необходимую консультантам, обладавшим к тому времени большим массивом количественных данных о рынке. В ходе выполнения дополнительных исследований консультанты собрали информацию об основных игроках, присутствующих на рынке (проанализировали данные об объеме выпуска, отпускных ценах и основных качественных характеристиках продукции 50% предприятий отрасли, обеспечивающих 90% отраслевого выпуска), и провели встречи и интервью с

менеджерами конкурирующих компаний-производителей. Далее мы хотели бы остановиться на некоторых полученных характеристиках, явившихся результатом проведенных исследований.

Общая сегментация потребителей напольных покрытий

Основной целью для ЗАО «Стройполимер» было увеличение объема продаж. Для анализа возможностей повышения объемов продаж и укрепления своих позиций на рынке бытовых напольных покрытий предприятие должно иметь полное представление о сегментах рынка, на которые ориентирована его продукция. Надо знать особенности и предпочтения его представителей.

Индивидуальные потребители - физические лица, приобретающие линолеум для замены напольных покрытий в своих квартирах, на дачах и т. д. Как правило, приобретают продукцию в магазинах, на рынках, на мелкооптовых складах строительных материалов и прочих местах розничных продаж. Менее чувствительны к цене, обращают больше внимания на качество, внешнюю привлекательность и прочие потребительские свойства линолеума (опыт продаж в Санкт-Петербурге).

Строительство муниципального и типового жилья — наиболее емкий сегмент рынка (30-40 млн. м²/год). Наименее чувствительны к качеству линолеума. Основными факторами являются цена продукции и возможность произвести оплату по бартеру (квартирами в строящемся доме).

Ремонтные работы в различных государственных учреждениях (институциональные потребители) - к данной категории относятся различные госучреждения: от школ, больниц, контор ЖЭКов и ДЭЗов до офисов налоговых служб, министерских зданий, силовых структур. Как правило, ни руководство данных учреждений, ни вышестоящее начальство не влияют на выбор поставщиков линолеума при проведении ремонтных работ. Заказчик определяет только подрядчика, выполняющего полный спектр строительных работ, включая закупку стройматериалов. Обычно данный отбор производится при помощи тендеров, которые весьма жестко регламентированы. В дальнейшем победитель конкурса самостоятельно выбирает необходимые стройматериалы и их поставщика.

Объекты социально-культурного назначения и образования

Государственное финансирование: суммарный ежегодный ввод в эксплуатацию объектов социально-культурного назначения (включая школы, ВУЗы, ПТУ и техникумы, больницы, детские сады, дома культуры и т. д.) составляет примерно 1 млн. м². В настоящее время в качестве напольного покрытия как на новых объектах, так и в ремонтируемых зданиях используются бытовые линолеумы. Сегмент можно рассматривать как резерв для расширения продаж бытового и специального типов линолеума, но финансовые ограничения и методы финансирования (по остаточному принципу от всего бюджета проекта) снижают

привлекательность данного сегмента в ближайшей перспективе. К тому же средства, полученные из внебюджетных финансовых источников (плата за оказание услуг на коммерческой основе, пожертвования и т. д.), как правило, не аккумулируются для проведения ремонтных работ, а тратятся на текущие нужды.

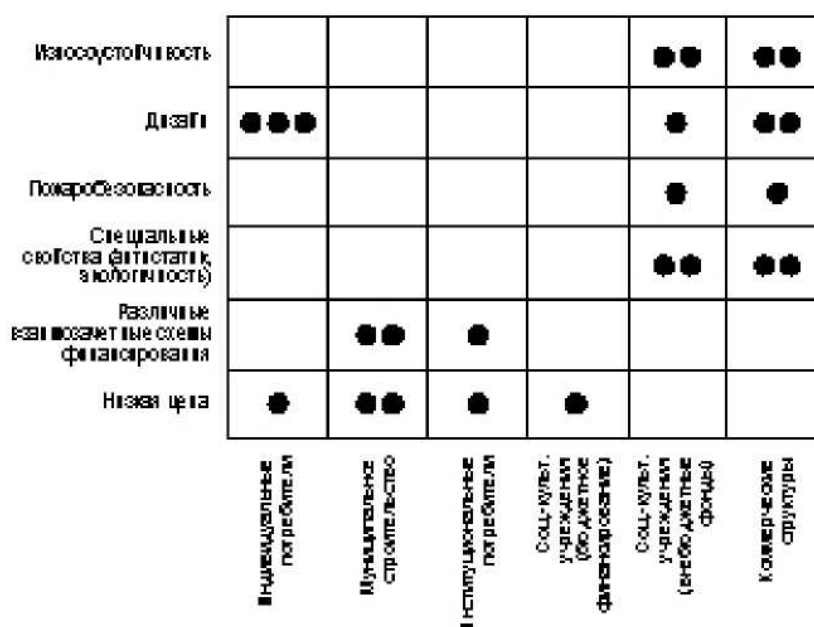
Финансируемые из внебюджетных фондов: в данный момент наблюдается оживление на рынке строительства больниц и специализированных медицинских центров, осуществляемого при поддержке различных фондов, местных органов власти и государственных ведомств (например, областной кардиологический центр, центр матери и ребенка, региональный онкологический центр). Специалистами ожидается расширение данной ниши за счет объектов образования нового типа (специализированные учебные заведения, гимназии, колледжи, строящиеся при поддержке и под покровительством различных структур). Данные объекты наиболее

привлекательны для поставщиков напольных покрытий благодаря высоким и ясно обозначенным требованиям к материалу и существенным объемам поставок (до 25-30 тыс. м²).

Коммерческие структуры

Офисы, бары, рестораны, магазины, гостиницы, клубы, спортивно-оздоровительные центры... Специальный линолеум представляется оптимальным типом напольного покрытия для подобных помещений среднего класса. Как правило, решение о применении того или иного вида напольного покрытия и выборе его поставщика принимается непосредственно заказчиком (владельцем) объекта. Группа привлекательна тем, что лицо, принимающее решение (как менеджер, так и компания в целом), имеет достаточно четко обозначенные потребности (износоустойчивость, дизайн, антистатика, пожаробезопасность и др.), но при этом готово рассматривать любые варианты. Например, закупить более дорогое напольное покрытие, обеспечивающее более продолжительный срок эксплуатации.

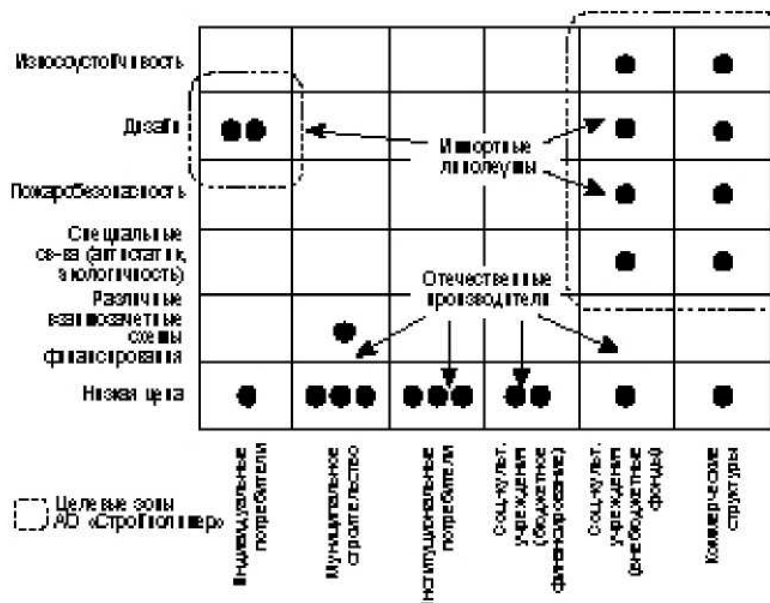
Рисунок 6.9. Сегментация потребителей линолеума (оценка спроса)



Предложение

Составив ясное представление о потребителях, необходимо проанализировать и специфику производственного сектора, определить, какие проблемные моменты отрасли мешают развитию бизнеса. Надо понять, как работает розничный рынок, какие механизмы регулируют взаимоотношения его участников.

Рисунок 6.10. Существующее предложение на рынке.



Предложение производителей

Как уже было отмечено, бытовой вспененный линолеум производится примерно на 40-47 отечественных заводах. Общий объем производства составляет 30-40 млн. м²/год. Предложение на рынке характеризуется небольшим разбросом в качестве и цене поставляемых линолеумов (от 42 руб. за м² до 58 руб. за м²). Линолеум производится на одинаковых производственных линиях с использованием идентичных технологий. Суммарная производственная мощность существующих линий (более 150 млн. м²/год) существенно превышает спрос, предъявляемый рынком. Используемые технологии являются хорошо отработанными и доступными.

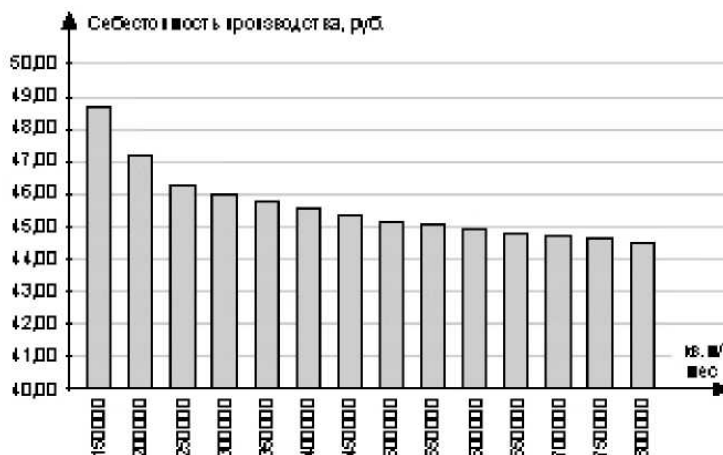
Анализируя зависимость между объемами производства (фактические объемы за 1999 и 2000 годы) и отпускными ценами, необходимо принять во внимание два важных предположения:

Низкая норма рентабельности производства не позволяет предприятиям отрасли содержать и увеличивать складские остатки готовой продукции (стоимость обслуживания средств, необходимых для формирования складских остатков, соизмерима с внутренней нормой рентабельности). Таким образом, компании стремятся произвести ровно столько продукции, сколько они в состоянии продать. Соответственно, объем производства линолеума примерно равен объему продаж.

Открытость ресурсных рынков и доступность хорошо отработанных технологий приводит к тому, что предприятия не имеют возможности добиться существенного снижения цены на продукцию без ущерба для качества.

Это предположение подтверждается анализом зависимости себестоимости продукции ЗАО «Стройполимер» от объемов производства, который показывает, что даже при резком увеличении объемов производства компания не сможет добиться существенного снижения себестоимости продукции, сохраняя качество линолеума на прежнем уровне (рис. 6.11).

Рисунок 6.11. Зависимость себестоимости от объемов производства (м²/мес.)

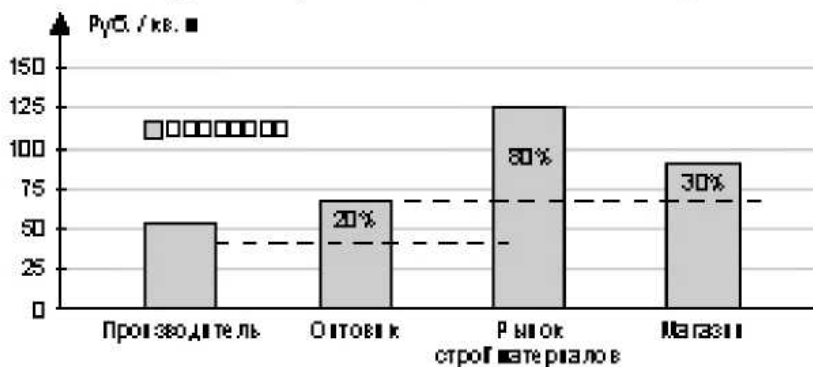


Это связано с небольшим удельным весом постоянных издержек и низкими амортизационными отчислениями на эксплуатирующееся оборудование на фоне высокого удельного веса переменных издержек, которые и определяют во многом качество конечного продукта.

Предложение на розничном рынке

На рынке невспененных линолеумов имеется большой разброс розничных цен, причем цены строительных рынков (125-150 руб. за м²) существенно превосходят цены крупных торговых домов (87-99 руб. за м²). В большей степени это обусловлено слабой информированностью конечных потребителей, а не ценовой политикой предприятия (предоставление скидок торговым организациям). Наибольшую наценку в стоимостной цепочке для конечного потребителя на строительном рынке делает непосредственно розничный продавец (от 55 до 100% и более от цены оптового поставщика). Это объясняется как низкой эффективностью рыночной торговли, так и низкой эластичностью спроса на розничном рынке (по оценкам продавцов). У производителей линолеума практически нет рычагов воздействия на конечных продавцов — сильная позиция последних объясняется высокой степенью конкуренции между производителями и оптовиками, однообразием продукции, отсутствием известных торговых марок и лояльного к ним слоя потребителей (рис. 6.12).

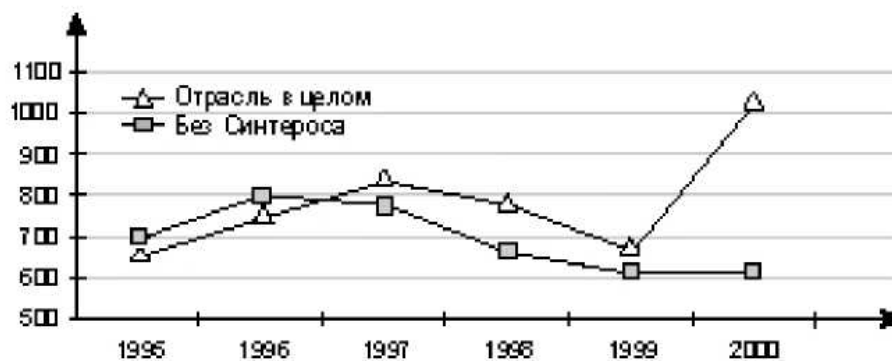
Рисунок 6.12. Стоимостная цепочка
(уровень торговых наценок на каждом этапе)



Концентрация рынка

За последние годы ситуация на рынке линолеума и степень его концентрации претерпели существенные изменения. В первую очередь это связано с усилением позиций компании «Синтерос», увеличившей свою долю в общем выпуске отрасли с 5% в 1995 году до 26% в 2000 году. На фоне увеличения концентрации рынка в целом и переходе его от слабо концентрированного к умеренно концентрированному (индекс концентрации Герфиндаля-Гиршмана более 1000), ситуация на рынке невспененных линолеумов диаметрально противоположна — концентрация падает (рис. 6.13).

Рисунок 6.13. Индекс концентрации Герфиндаля-Гиримана



Это говорит о том, что никто из производителей невспененных линолеумов не имеет ощутимых конкурентных преимуществ, трансформируемых в увеличение рыночной доли и дополнительную прибыль. Данная тенденция (снижение концентрации на рынке невспененных линолеумов) прослеживается на протяжении последних 5 лет. Во многом это объясняется избытком производственных мощностей, открытостью и доступностью хорошо отработанных технологий, хорошо развитым рынком сырья и материалов. При этом все компании выпускают практически одинаковую продукцию - стандартные невспененные линолеумы шириной 1,5-2 метра с преобладанием паркетных рисунков, что приводит к невозможности формирования лояльности потребителей к продукции какого-либо определенного производителя. Кроме того, это происходит на фоне общего падения спроса на невспененные линолеумы.

Рынок специальных линолеумов

Ценовой фактор для покупателей специальных напольных покрытий представляется менее значимым, чем для потребителей бытовых, особенно невспененных, линолеумов. С другой стороны, существенно возрастает значимость следующих характеристик: наличие в ассортиментном ряду различных типов напольных покрытий, способных полностью удовлетворить запросы потребителей и требования проекта (коммерческий ковролин, дорогие импортные линолеумы, более дешевые коллекции, плитка, антистатические, пожаробезопасные, экологически чистые покрытия и т. д.), возможность осуществления поставщиком полного спектра услуг: доставка продукции, подготовка поверхности пола, профессиональный настил (включая разработку дизайна и мозаичное выкладывание), гарантийное и постгарантийное обслуживание, возможность поставки различных средств по уходу за полом и т. д.

Одна из особенностей рынка коммерческих напольных покрытий — широко распространенная практика определения поставщика на тендерной основе. При этом предложение наилучшей цены не гарантирует победы в тендере. В целом невозможно однозначно определить ключевые факторы, способные гарантировать победу. Слишком велики

различия между объектами как по техническим требованиям к напольным покрытиям, так и по механизмам принятия решения, бюджетным ограничениям и прочим условиям.

Компании-дистрибьюторы, работающие на данном рынке, стремятся быть максимально гибкими, вести бизнес во множестве регионов, адаптировать свои предложения для каждого значимого объекта или перспективного покупателя, постоянно разрабатывать и применять новые методы продвижения продукции и укрепления позиций на рынке. Специальные линолеумы, как правило, не продаются в магазинах, на рынках стройматериалов и прочих местах розничных продаж. Это объясняется спецификой спроса на данный продукт. Дистрибьютеры не ограничивают свой ассортимент только данным типом продукции или одной торговой маркой. Ориентация компаний на широкий ассортимент как торговых марок, так и типов специальных покрытий позволяет им не просто осуществлять продажу продукции своим клиентам, но и комплексно удовлетворять их потребности в напольных покрытиях с заданными характеристиками (износоустойчивость, антистатичность, пожаробезопасность и т. д.). Неотъемлемой частью данного метода работы на рынке напольных покрытий (стратегия фокусировки) является наличие бригад укладчиков, способных на высоком профессиональном уровне (вплоть до вырезания мозаики) произвести весь комплекс работ по укладке напольных покрытий различного типа - от подготовки поверхности до послепродажного обслуживания. Как правило, это высоко квалифицированные рабочие, прошедшие стажировку в Европе (непосредственно на фабриках или в специализированных центрах компаний-производителей). Кроме того, компании предоставляют услуги дизайнеров, рекомендующих клиентам цветовые решения и разрабатывающих различные орнаменты и мозаичные картины. Поставщики специальных напольных покрытий полностью обеспечивают клиентов средствами по уходу за различными напольными покрытиями, необходимыми материалами. Предоставление клиентам сопутствующих услуг рассматривается поставщиками не только как способ получения дополнительных доходов, но и как неотъемлемая часть бизнеса, необходимая для успешного конкурентирования на рынке.

Вопросы для обсуждения:

5. В чем, на Ваш взгляд, заключаются отличительные особенности рынка бытовых линолеумов по сравнению с рынком специальных напольных ПВХ покрытий?

6. Представьте, что Вы руководитель группы консультантов. Какую стратегию ЗАО «Стройполимер» на данных рынках Вы порекомендовали бы выбрать?

Анализ данных и выработка рекомендаций

...и скоро слова его ласковые и приветливые, речи умные и разумные стала слушать она и

Бытовые линолеумы

Исходя из данных, полученных в результате маркетинговых исследований, ситуация в отрасли в основном определяется следующими факторами.

- Открытость — отсутствие административных и прочих преград на пути проникновения товара на рынок и крайне незначительные входные барьеры в отрасль. Избыточное производственное оборудование, хорошо отработанные и высокоэффективные технологии, доступность рынков сырья, отсутствие определяющих know-how приводит к тому, что проникновение в отрасль не сопряжено с серьезными рисками и большими финансовыми вложениями. Следовательно, в случае резкого положительного изменения конъюнктуры и повышения привлекательности рынка, в отрасль оперативно придут новые игроки. Дополнительное предложение, создаваемое новыми производителями, не позволит существенно увеличить среднеотраслевую рентабельность, находящуюся в данный момент на крайне низком уровне.

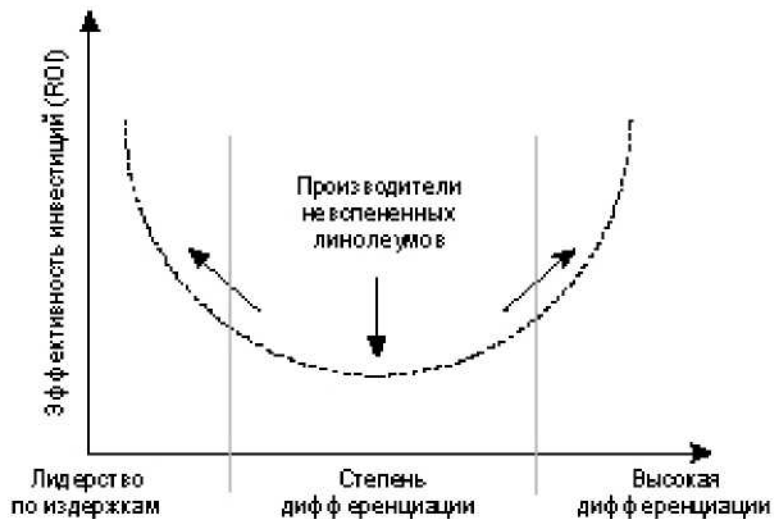
- Никто из отечественных производителей не имеет ощутимых конкурентных преимуществ, способных обеспечить уровень рентабельности выше, чем в среднем по отрасли.

- Производители не придерживаются стратегии дифференциации; на рынке нет широко известных и популярных торговых марок; нет линолеумов, обладающих уникальными свойствами и выделяющими их на фоне конкурентов дизайнерскими решениями. Исключением является компания «Синтерос», но она занимает отдельную нишу на рынке и не конкурирует с продукцией отечественных производителей.

- Производители не могут эффективно конкурировать по издержкам, что является следствием хорошо отработанных технологий и подтверждается данными об объемах продаж предприятий (низкие объемы продаж самых дешевых линолеумов объясняются существенным снижением качества, явившимся следствием борьбы за наименьшую цену). Еще одним подтверждением того, что существующие технологи не позволят ощутимо снизить издержки, служит анализ себестоимости продукции предприятия, показывающий, что даже при двукратном увеличении объемов производства компания не сможет добиться значительного снижения себестоимости продукции.

Таким образом, никто из производителей не придерживается ясно выраженной конкурентной стратегии, подкрепленной техническими, технологическими или финансовыми возможностями, опытом и навыками работы на потребительских рынках.

Рисунок 6.14. U-образная модель: позиционирование производителей бытовых невспененных линолеумов



Для выхода из создавшейся ситуации необходимо было бы либо двигаться в сторону радикального снижения издержек и последующего лидерства по этому показателю (что представляется нереальным в свете технологических особенностей отрасли), либо стремиться выделить свою продукцию на фоне линолеумов других производителей, сформировать круг лояльных потребителей, создать торговую марку.

Для успешной дифференциации продукции завода целесообразно:

- вывести на рынок «модернизированный» продукт — разработать новые, привлекательные для потребителей рисунки бытовых линолеумов;
- привлечь банковские структуры для финансирования бартерных сделок со строительными компаниями;

К неперспективным направлениям развития продаж бытового линолеума относятся:

- попытка стать ценовым лидером на рынке;
- интеграция «вперед».

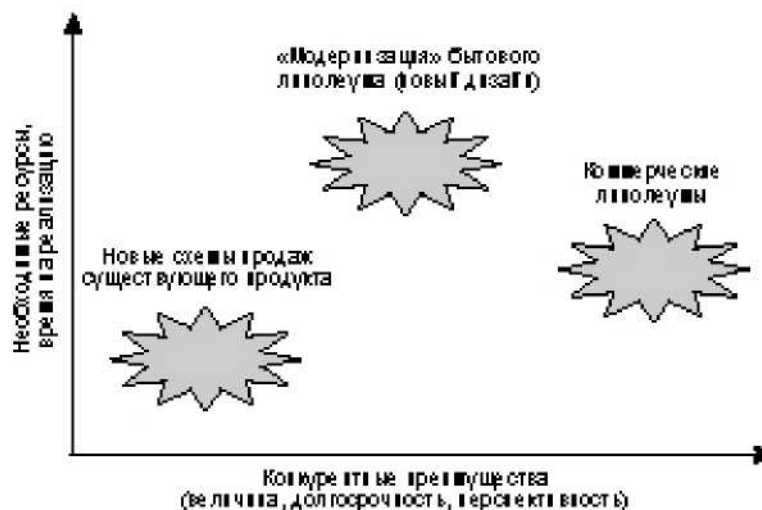
Специальные линолеумы

Наиболее перспективным направлением развития предприятия является ориентация на производство специальных линолеумов. Это обусловлено следующими факторами:

- На данный момент нет конкурентов среди отечественных производителей.
- Предприятие обладает рядом конкурентных преимуществ, которые достаточно трудно (или дорого) скопировать.
- Предприятие имеет оборудование, позволяющее выпускать «тяжелые» специальные линолеумы.
- Наличие уникальных технологий, долгосрочное и тесное сотрудничество с разработчиками новых видов напольных покрытий.

- Отсутствие на рынке импортных аналогов со схожими характеристиками в данной ценовой группе. Наличие естественных устойчивых барьеров (в виде транспортных издержек) на пути проникновения конкурирующей продукции (дешевых износостойчивых линолеумов) европейского производства.
- Существенно большая, чем у бытовых линолеумов, норма прибыли, определяемая сложившимися на рынке ценами и заводской себестоимостью линолеума.

Рисунок 6.15. Основные направления развития маркетинговой деятельности компании



Для активного продвижения предприятия на рынок коммерческих линолеумов и укрепления своих позиций необходимо ориентироваться на сотрудничество с компаниями, специализирующимися на поставке специальных линолеумов, и оказании сопутствующих услуг (разработка дизайна поверхности пола, профессиональный настил, послепродажное обслуживание).

Вопросы для обсуждения:

7. Почему, по Вашему мнению, консультанты именно таким образом оценили степень привлекательности каждого

из направлений и уровень необходимых ресурсов?

8. На какие аспекты (от структурных вопросов до подходов к кадровой политике, вопросов кооперации, методов продвижения в регионах) необходимо обратить особое внимание для успешного продвижения по каждому из выбранных направлений?

Заключение

За время работы по проекту консультанты смогли получить подтверждение правильности многих предположений и выводов, изложенных в предыдущих главах.

В частности, специальные линолеумы ЗАО «Стройполимер» (Спецтрол, Эколин и др.) вызвали интерес у многих специалистов компаний, осуществляющих поставки и настил специальных напольных покрытий. Некоторые из них обращались на завод с запросом о поставке продукции под определенный объект. У нас нет оснований сомневаться в том, что при условии наличия полного пакета сертификатов на специальные линолеумы, предприятие сможет занять достойное положение на рынке износостойчивых напольных покрытий (стать лидером в сегменте дешевых коммерческих линолеумов).

Неплохими перспективами на рынке обладает и «модернизированный» бытовой линолеум ЗАО «Стройполимер». Успех продаж данной продукции во многом зависит от того, насколько доброжелательно отнесутся к ней конечные потребители, насколько полно компания сможет удовлетворить их потребности и зачастую субъективные, необъяснимые пристрастия. В первую очередь это зависит от профессионализма специалистов маркетинговых служб и дизайнеров предприятия. Эту точку зрения разделяют менеджеры многих торговых предприятий, выразивших заинтересованность в расширении ассортимента поставляемой продукции за счет дешевых невспененных линолеумов с оригинальной расцветкой.

Разработка новых схем продаж существующего продукта (привлечение банковских структур для финансирования бартерных сделок со строительными организациями) представляется наименее перспективным направлением, так как данные нововведения легко тиражируются и не могут обеспечить предприятие существенными и долгосрочными конкурентными преимуществами. Тем не менее, в краткосрочной перспективе новые формы сотрудничества с застройщиками типового и муниципального жилья могут позволить компании увеличить объем производства и получить дополнительную прибыль.

Данные рекомендации являются результатом совместной работы специалистов ЗАО «Стройполимер» и внешних консультантов (компании ИМС и Группы ЦентрИнвест).

Ситуация № 3 - Пример реструктуризации ГУП «Фокус» путем выделения самостоятельных бизнес единиц.

Характерным примером проведения эффективной реструктуризации бизнеса предприятия является процесс о банкротстве государственного унитарного предприятия «Фокус», производителя продукции оборонного назначения, включенного в перечень предприятий, приватизация которых запрещена.

Дело о банкротстве ГУП «Фокус» было возбуждено в начале 2002 г. К этому моменту просроченная задолженность предприятия перед своими кредиторами превысила 300 млн. руб. Ранее предприятий функционировало исключительно для обеспечения государственных оборонных нужд, однако, начиная с 1994 г., объемы финансирования по государственному

оборонному заказу неуклонно сокращались; к 2002 году российские оборонные ведомства полностью прекратили финансирование на этом предприятии. Несмотря на неоднократные обращения, Минимущество России отказалось рассматривать вопрос об исключении ГУП «Фокус» из списка запрещенных к приватизации, что предопределило возбуждение дела о банкротстве данного предприятия.

В ходе процедуры внешнего управления (2002 – 2003 гг.) в результате проведенного анализа было установлено, что имущество, необходимое для производства продукции оборонного назначения в необходимых количествах составляет не более 25 % от всего имущества предприятия. Около 40 % активов было задействовано в изготовлении продукции медицинского назначения, которое было освоено ГУП «Фокус» в ходе конверсии и диверсификации производства. Остальное имущество составлял объект незавершенного строительства (здание общей площадью около 120 тыс. кв. м в 95 %-ной стоимостью готовности) и иные активы.

Арбитражным управляющим была разработана и успешно реализована следующая схема реструктуризации бизнеса предприятия:

- оборонный бизнес ГУП «Фокус» был сохранен, но только на том имуществе, которое было непосредственно предназначено для производства оборонной продукции;

- на базе имущества цеха по производству медицинской продукции было создано открытое акционерное общество с продажей контрольного пакета акций заинтересованному инвестору, при этом ГУП «Фокус» сохранил в нем свое участие как в одном из профильных видов бизнеса;

- на базе объекта незавершенного строительства с участием сторонних инвесторов, которые непосредственно вложили свои средства в скорейшее введение его в действие, было образовано акционерное общество – «Центр делового администрирования (бизнес инкубатор)»; данный вид бизнеса был определен как непрофильный для ГУП «Фокус», в связи с чем весь принадлежащий предприятию пакет акций этого общества был продан заинтересованным лицам на открытых торгах;

- оставшееся имущество было реализовано непосредственно.

В результате проведенной реструктуризации бизнеса были получены денежные средства, которые позволили погасить более 85% всей кредиторской задолженности предприятия; оставшая задолженность была реструктурирована путем заключения мирового соглашения, что привело к прекращению производства по делу о банкротстве ГУП «Фокус».

Проведенная реорганизация позволила сохранить производство, которое потенциально может быть использовано для обеспечения государственных оборонных нужд, сформировать два новых жизнеспособных бизнеса и в решающей мере за счет продажи

долей участия ГУП «Фокус» в них обеспечить аккумулирование денежных средств, направленных в дальнейшем на погашение ранее накопленной кредиторской задолженности и финансовое оздоровление предприятия-должника.

3.2 Итоговый контроль знаний

Вопросы к экзамену

1. Сущность процесса реструктуризации предприятий и основные этапы
2. Правовое регулирование реструктуризации предприятий
3. Актуальные проблемы реструктуризации предприятий
4. Основные аспекты реструктуризации предприятия
5. Основные задачи реструктуризации компаний
6. Реформирование, реорганизация: сущность и различия
7. Механизм проведения реструктуризации
8. Направления реструктуризации предприятий: корпоративная реструктуризация, реструктуризация компаний в кризисных условиях
9. Сущность реорганизации предприятий
10. Виды и варианты реорганизации предприятий
11. Причины проведения реорганизационных процедур на предприятии
12. Основные положения концепции реструктуризации предприятий
13. Содержание этапов реструктуризации предприятий
14. Принципиальная схема реструктуризации предприятий
15. Диагностика для целей реструктуризации предприятий
16. Современные методы, применяемые при реструктуризации предприятий
17. Управление персоналом реструктуризируемого предприятия
18. Управление персоналом в кризисных условиях
19. Реформирование компаний и организаций
20. Стратегическая реструктуризация и ее основные задачи
21. Оперативная реструктуризация и ее основные задачи
22. Реструктуризация бизнеса: анализ, задачи, способы
23. Реструктуризация бизнеса путем выделения самостоятельных бизнес единиц
24. Сущность и понятие реструктуризации имущественного комплекса предприятия
25. Опыт реструктурирования на российских предприятия: плюсы и минусы
26. Диверсификация, как механизм реструктуризации предприятия
27. Характеристика условий функционирования российских предприятий и анализ причин возникновения кризиса

28. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации
29. Управление рисками при реструктуризации предприятий
30. Реструктуризация имущественного комплекса методом непосредственного отчуждения материальных активов
31. Реструктуризация имущественного комплекса методом замещения активов
32. Реструктуризация собственности (акционерного капитала)
33. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности предприятий
34. Реструктуризация задолженности по обязательным платежам
35. Реструктуризация задолженности по банковским кредитам
36. Реструктуризация задолженности по оплате труда
37. Реструктуризация задолженности перед поставщиками и подрядчиками
38. Реструктуризация дебиторской задолженности
39. Реструктуризация организационной структуры управления предприятием
40. Особенности и ограничения реструктурирования предприятий в процедурах банкротства
41. Особенности реструктуризации кризисного предприятия
42. Проблемы и факторы успеха реструктуризации предприятий
43. Организация проведения реструктуризации предприятий
44. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации
45. Ситуационный анализ реструктурируемого предприятия
46. Организационно-управленческий анализ реструктурируемого предприятия
47. Производственно-хозяйственный анализ реструктурируемого предприятия
48. Оценка бизнеса и компании реструктурируемого предприятия
49. Аутсоринг, как механизм реструктуризации предприятия
50. Разукрупнение, как способ реструктуризации предприятия
51. План реструктуризации предприятия
52. Оценка эффективности реструктуризации предприятия
53. Реструктуризация предприятия в условиях экономического кризиса
54. Оценка эффективности проектов реструктуризации в условиях повышенной неопределенности и риска
55. Платежеспособность предприятия и пути ее повышения
56. Реструктуризация, как средство повышения инвестиционной привлекательности предприятия
57. Разработка графика погашения долговых обязательств
58. Основные этапы разработки плана финансового оздоровления предприятия

- 59. Основные стратегии реструктуризации предприятий
- 60. Ошибки реструктуризации предприятий (отечественный опыт)
- 61. Методы государственного регулирования реструктуризации предприятий
- 62. Формы государственной поддержки социально-значимых предприятий

Примерные экзаменационные тесты

Вариант 1

1. Кто вправе принять решение о реорганизации юридического лица (коммерческой организации)

- а) сами учредители;
- б) по решению государственных органов по решению суда;
- в) граждане, потребители продукции;
- г) кредиторы

2. Укажите согласие или несогласие со следующим утверждением:

а) передаточный акт и разделительный баланс – то бухгалтерские документы, позволяющие точно установить, кому конкретно и какое имущество передано;

б) передаточный акт и разделительный баланс имеют правовое значение, так как они определяют на кого возложено выполнение определенных обязанностей и кто получил соответствующие права;

в) передаточный акт и разделительный баланс не являются обязательными документами, необходимыми для государственной регистрации вновь созданных юридических лиц;

3. Установите очередность удовлетворения требований предъявляемых к ликвидируемому юридическому лицу:

а) расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору;

б) выполняются требования кредиторов по обязательствам обеспеченным залогом имущества;

в) удовлетворяются требования граждан, связанные с причинением вреда жизни и здоровью;

г) погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;

д) расчеты с другими кредиторами

4. Укажите последовательность осуществления процедуры банкротства

А) наблюдение

- Б) внешнее управление
- В) досудебная санаций
- Г) конкурсное производство
- Д) мировое соглашение

5. Реформирование предприятия это -

А) изменение принципов его функционирования, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, росту производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а также меры государственной поддержки

Б) государственное вмешательство в регулирование деятельности предприятия

В) изменение структуры активов и пассивов предприятия, структуры собственности с целью совершенствования деятельности предприятия

6. Изменения, происходящие на предприятии в процессе реструктуризации могут происходить в:

- А) производственной структуре;
- Б) организационной структуре управления;
- В) структура собственности с распределением контроля над организацией;
- Г) структуре активов и пассивов
- Д) верны все варианты

7. Каков должен быть минимальный размер требований к должнику – юридическому лицу, чтобы суд признал заявлением о признании его банкротом:

- А) не менее 100 тыс. рублей;
- Б) нее менее 10 тыс. рублей;
- В) не менее 50 тыс. рублей.

8. Выберите объекты, для которых установлен особый порядок банкротства:

- А) индивидуальные предприниматели;
- Б) сельскохозяйственные предприятия;
- В) коммерческие организации;
- Г) финансовые организации;
- Д) стратегические организации;
- Е) субъекты естественных монополий

9. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реорганизация

А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

10. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реформирование предприятия

А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

11. Оперативная реструктуризация применяется

А) для решения наиболее острых экономических проблем в краткосрочном периоде за счет внутренних источников предприятия;

Б) для решения целей стоящих перед предприятием в долгосрочной перспективе за счет внешних источников

12. Антикризисные программы в основном ориентированы на применение в отношении неплатежеспособных предприятий методов:

А) оперативной реструктуризации;

Б) стратегической реструктуризации

13. К непрофильным видам бизнеса относят:

А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;

В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

14. Отметьте основные преимущества создания центров финансовой ответственности:

А) повысить мотивацию структурных подразделений предприятия к увеличению выручки и снижению затрат;

- Б) определить бесперспективные виды бизнеса от эффективных;
- В) повысить ответственность подразделений за результаты деятельности

15. Отметьте основные мероприятия по реструктуризации имущественного комплекса:

- А) консервация, продажа и сдача в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;
- Б) изменение организационной структуры предприятия и смена при необходимости

субъекта собственности;

- В) консервация и списание мобилизационных мощностей;
- Г) дополнительная эмиссия и выкуп собственных акций

16. Что происходит со структурой баланса предприятия при использовании такого метода реструктуризации имущественного комплекса как отчуждение активов:

А) происходит уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия;

Б) не приводит к изменению валюты баланса, а влечет за собой уменьшение отдельных статей актива баланса с соответствующим увеличением статьи «долгосрочные финансовые вложения»

17. Отметьте утверждение, которое относится к понятию эффективная структура капитала:

А) эффективная структура капитала обеспечивает его участнику или группе участников, объединенных общими интересами, возможность принятия и реализации всех необходимых управленческих решений;

Б) эффективная структура капитала, при которой компания имеет большое количество «мелких» акционеров, при этом ни одна из групп объединенных общими интересами не располагает существенным пакетом акций;

В) эффективная структура капитала, при которой группа акционеров объединенных общими интересами владеет «контрольным пакетом акций»

18. При реструктуризации капитала неплатежеспособных предприятий в процедурах банкротства дополнительная эмиссия акций имеет следующие цели:

А) привлечение широкого круга инвесторов и соответственно большого объема инвестиций;

Б) привлечение средств для осуществления расчетов с кредиторами по ранее накопленным долгам.

19. Процессы финансового оздоровления проводятся в следующих случаях:

А) в процессе реструктуризации несостоятельного предприятия;

Б) в процессе реструктуризации благополучных предприятий;

В) в процессе реструктуризации предприятий, имеющих правовые признаки финансовых проблем

20. Краткосрочные процессы реструктурирования относятся к:

А) структурным изменениям в производственной и организационной сферах;

Б) изменениям в финансовой сфере, которые направлены на улучшение деятельности предприятия;

21. Может ли быть осуществлена реорганизация несостоятельного предприятия, находящегося в арбитражном управлении:

А) нет

Б) да, но лишь при подписании и утверждении мирового соглашения

22. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение масштаба (сферы деятельности) предприятия;

А) увеличение сферы (деятельности);

Б) реструктурирование производственной структуры;

В) изменение структуры собственности и контроля;

Г) сокращение (сферы деятельности)

23. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение состава и структуры собственности капитала:

А) сокращение или уменьшение сфер деятельности;

Б) изменение структуры собственности и капитала;

В) реструктурирование кредиторской задолженности;

Г) реструктурирование организационной структуры

24. Основными источниками информации о кредиторской задолженности являются:

А) бухгалтерский баланс (форма №1)

Б) форма №2 (отчет о прибылях и убытках)

В) форма №5 (приложение к балансу)

25. К основным формам реструктурирования задолженности предприятия относятся:

А) прямая санация;

Б) отступное

В) взаимозачет

Г) отчуждение и замещение

26. Отметьте показатели, с помощью которых можно провести оценку удовлетворительности структуры баланса предприятия:

А) коэффициент текущей ликвидности;

Б) показатель автономии;

В) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

Г) показатель деловой активности

27. Каково нормативное значение коэффициента текущей ликвидности:

А) $K_{т.л} > 2$ (1,5)

Б) $K_{т.л} \leq 2$ (1,5)

В) $K_{т.л} = 2$ (1,5)

28. Какой коэффициент необходимо рассчитать, если $K_{т.л} \leq 2(1,5)$, $K_{осс} > 0,1$

А) коэффициент восстановления платежеспособности;

Б) коэффициент возможной утраты платежеспособности

29. На какой период рассчитывается коэффициент возможной утраты платежеспособности:

А) на пол года;

Б) на 3 месяца;

В) на 1 год

30. В чем проявляются особенности правового режима, в отношении предприятия находящегося в процессе банкротства:

А) особенности касаются полномочий собственников (акционеров) предприятия – должника принимать решения по реструктуризации;

Б) особенности касаются использования методов реструктуризации задолженности;

В) особенности проявляются в том, что за акционерами закрепляется право лишь инициировать ряд вопросов

31. Какие меры следует предпринять, если имеют место следующие показатели, характеризующие структуру баланса:

Показатели	На начало периода	На конец периода
Оборотные активы, тыс. руб.	85560	450560
Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб.	25890	12500
Сумма источников собственного капитала, тыс. руб.	52800	32000

А) постановка предприятия на учет;

Б) возможно отложить дело на 6 месяцев;

Г) акт о признании предприятия не платежеспособным, а структуры баланса неудовлетворительной

32. Отметьте показатели эффективности реструктуризации, которые можно оценить в краткосрочном периоде:

А) рентабельность;

- Б) конкурентоспособность;
- В) текучесть кадров;
- Г) рыночная стоимость бизнеса

Вариант 2

1. В какой форме может быть произведена реорганизация?

- а) слияния и присоединения;
- б) разделения и выделения;
- в) преобразования;
- г) ликвидация.

2. Чем отличается ликвидация юридического лица от реорганизации

а) ликвидация – это способ прекращения деятельности предприятия без передачи прав и обязанностей другому лицу;

б) ликвидация – это способ прекращения деятельности предприятия, без назначения правопреемника;

в) ликвидация не затрагивает интересы кредиторов и других участников имущественного оборота

3. Укажите юридические лица, на которые не распространяется закон «О банкротстве»:

- А) казенные предприятия
- Б) учреждения
- В) индивидуальные предприниматели
- Г) политические партии и религиозные организации

4. Кто вправе обратиться с арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом

- А) сам должник;
- Б) кредиторы;
- В) потребитель, при нарушении потребительских прав;
- Г) уполномоченные органы

5. Укажите правильные или неправильные утверждения, касающиеся сущности понятие реструктуризация, представленные ниже

А) реструктуризация является одним из направлений реформирования предприятия;

Б) процедуры реструктуризации применяются только для управления кризисным и неплатежеспособным предприятием;

В) реструктуризация заключается в любом изменении в производственной и организационной структурах, а также структуре активов и пассивов капитала, которое, не является частью повседневного делового цикла предприятия

6. Может ли предприятие должник самостоятельно обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании его банкротом?

А) да;

Б) нет

7. Каков должен быть минимальный размер требований к должнику – индивидуальному предпринимателю, чтобы суд принял заявление о признании его банкротом:

А) не менее 100 тыс. рублей;

Б) не менее 10 тыс. рублей;

В) не менее 50 тыс. рублей

8. За какие действия при банкротстве установлена уголовная ответственность:

А) за преднамеренное банкротство;

Б) за невыполнение требований кредиторов;

В) за фиктивное банкротство

9. Возможна ли реорганизация юридического лица при проведении процедур банкротства:

А) да;

Б) нет

10. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реструктурирования (реструктуризации) предприятия:

А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

11. Стратегическая реструктуризация применяется

А) для решения наиболее острых экономических проблем в краткосрочном периоде за счет внутренних источников предприятия;

Б) для решения целей стоящих перед предприятием в долгосрочной перспективе за счет внешних источников

12. К профильным видам бизнес предприятия относят:

А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;

В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

13. К бесперспективным видам бизнеса относят:

А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;

В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

14. Отметьте основные способы реструктуризации бизнеса:

А) отчуждение активов;

Б) выделение самостоятельных бизнес единиц;

В) замещение активов;

Г) создание центров финансовой ответственности

15. Основной результат реструктуризации имущественного комплекса платежеспособного предприятия выражается в:

А) снижение условно-постоянных затрат;

Б) увеличение порога безубыточности (рентабельности);

В) увеличение выручки от реализации

Г) снижение порога безубыточности (рентабельности)

16. Что происходит со структурой баланса предприятия при использовании такого метода реструктуризации имущественного комплекса как замещение активов:

А) происходит уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия;

Б) не приводит к изменению валюты баланса, а влечет за собой уменьшение отдельных статей актива баланса с соответствующим увеличением статьи «долгосрочные финансовые вложения»

17. Отметьте основные способы реструктуризации собственности (акционерного капитала) предприятия:

А) отсрочка и рассрочка;

Б) дополнительная эмиссия акций;

В) отчуждение и замещение активов;

Г) выкуп собственных акций

18. Отметьте законодательные ограничения на возможность компании выкупать собственные акции:

А) предприятие не вправе выкупать свои акции, если не полностью оплачен уставный капитал общества;

Б) если акции принадлежат сотрудникам компании;

В) если компания отвечает признакам банкротства

19. Долгосрочные процессы реструктурирования относятся к:

А) структурным изменениям в производственной и организационной сферах;

Б) изменениям в финансовой сфере, которые направлены на улучшение деятельности предприятия;

20. Реструктурирование нормально функционирующих предприятий направлено на:

А) реализацию стратегических планов, связанных с сохранением действующего предприятия, увеличение рыночной стоимости, сохранение и преумножение его собственности;

Б) на реализацию решений и стратегий, направленных на реорганизацию неплатежеспособности и финансовое оздоровление

21. Каким государственным органом регулируется такая форма реорганизации юридического лица, как слияние и присоединение:

А) судебными органами;

Б) антимонопольными органами

22. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение внутренней структуры предприятия:

А) увеличение или сокращение сфер деятельности;

Б) реструктурирование организационной структуры;

В) изменение состава и структуры активов;

Г) реструктурирование производственной структуры

23. Отметьте те механизмы, которые используются при реструктурировании задолженностей:

А) погашение;

Б) списание;

В) приобретение;

Г) рассрочка и отсрочка;

Д) отчуждение и замещение.

24. Информация о величине собственных источников финансирования и кредиторской задолженности представлена в разделах баланса:

- А) 1 разделе;
- Б) 3-5 разделах;
- В) 2 раздел

25. Отметьте способы уменьшения оборачиваемости дебиторской задолженности:

- А) штрафные санкции;
- Б) составление актов сверки задолженности;
- В) повышение цен на продукцию;
- Г) сезонные надбавки и скидки с цены

26. Каково нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами:

- А) $K_{осс} < 0,1$
- Б) $K_{осс} > 0,1$
- В) $K_{осс} = 0,1$

27. Какой коэффициент необходимо рассчитать, если $K_{т.л} \geq 2 (1,5)$, $K_{осс} > 0,1$

- А) коэффициент восстановления платежеспособности;
- Б) коэффициент возможной утраты платежеспособности

28. На какой период рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности:

- А) на пол года;
- Б) на 3 месяца;
- В) на 1 год

29. Возможно ли проведение мероприятий по реструктуризации, если в отношении предприятия возбуждено дело о банкротстве:

- А) да, возможно
- Б) да, но в рамках специального правового режима;
- В) нет

30. При осуществлении процедуры наблюдения органы управления предприятия должника лишаются права принимать решения о:

- А) реорганизации
- Б) реструктуризации задолженности;
- В) создании филиалов и представительств;
- Г) реструктуризации имущественного комплекса

31. Какие меры следует предпринять, если имеют место следующие показатели, характеризующие структуру баланса:

Показатели	На начало периода	На конец периода
Оборотные активы, тыс. руб.	27365	-58414
Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб.	27565	27890
Сумма источников собственного капитала, тыс. руб.	85450	102560

А) постановка предприятия на учет;

Б) возможно отложить дело на 6 месяцев;

Г) акт о признании предприятия не платежеспособным, а структуры баланса неудовлетворительной

32. Отметьте показатели эффективности реструктуризации, которые можно оценить в долгосрочной перспективе:

А) объем инвестиций;

Б) чистая прибыль;

В) рыночная стоимость бизнеса;

Г) положение на рынке и доходность предприятия

IV. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

1. Деловые, метафорические и ролевые игры;
2. Разбор конкретных ситуаций, кейсов;
3. Дискуссии и семинарские занятия в диалоговом режиме;
4. Компьютерное моделирование и практический анализ ситуаций.

